

领导力教练

概念与基础

郑振佑
编著

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

前 言

Preface

在中国教练行业开始百花齐放的今天，本书应运而生。本书是一册开启中国教练行业更加专业化、标准化、规范化、国际化发展的专业认证体系的培训书之一，诠释了教练的定义与起源、MCC 三级认证（初级、中级、高级）系统的核心架构，以及初级（CAC）认证系统的标准与初级专业教练的核心素质能力要求和相关的认证审核流程。

本书是 MCC-CAC 初级认证系统相关人员申请认证的必备书，也是想要具备 MCC-CAC 企业教练资质的人员指定的培训、考试书，同时，也是对推动自我成长、提升自我和他人领导力提高非常有价值的工具书。

MCC-CAC 认证培训系统是集东方智慧以及西方教练哲学与技术之精华，融合编写者们多年的教练实践与研究成果而成。

MCC-CAC 认证培训系统关注个人潜能的释放、干扰的排除以及与内在动力的连接，使个人呈现卓越状态、习得成就自我与他人的能力并掌握有效的方法，从而推动创造无限的可能性。

MCC-CAC 认证培训系统关注一个人的自我深层觉察、心态与思维视角的转换，同时，亦关注能力的训练与方法的运用。

被训练者运用他们在课堂上学习和体验到的洞见、实践中获得的智慧来提升自己的生命品质，使有限的生命成就无限可能的价值，收获人生的至善至美。

经过多年的实践，MCC 训练体系的核心精要已经被广泛应用到个人发展领域、商业成就领域以及组织社团等领域，并成为个人发展、企业软实力打造以及绩效提升的有效工具系统。

本书所引用的教练哲学与理念、训练体系及训练工具等集东西方智慧之结晶，具备深厚的思想底蕴并具有前瞻性、科学性和实用性。

序 言

Foreword

在全球范围内我从事教练实践与教练文化传播有近二十年的时间，在中国已经有六个年头，培养的具有国际水准的专业教练也近千位。我越来越感受到中国的教练运动开始蓬勃发展，也有越来越多的中国人开始接触教练、了解教练并因教练而受益。

这让我很受激发，也越来越坚定我来中国时的初衷——培养更多更好的教练，支持更多的个人和组织释放潜能，成就卓越的绩效表现。

也正是在这样的大势所趋中，高智·亚洲教练学院（MCC，Master Coach Community）经过两年多的探索酝酿，应运而生。

我很荣幸地作为院长来带领并推动联盟的愿景与使命的实现。旨在融汇东西方智慧，推动具有国际水平的专业教练培养体系在中国的生根、发芽与发展，为中国教练行业的规范化、专业化、标准化发展进程贡献力量。

在中国高速发展的今天，无论是个人的成长还是组织的创新发展都成为时代的主旋律，教练行业带给我们的将是一次具有强大生命力的激发。无论针对个人还是组织，清晰的愿景与使命、绽放天赋与核心优势、培养自我进化的能力、不断创造新的奇迹

与可能性等都将是成长中的核心主题。教练作为成长与突破的好伙伴和高品质的陪伴者，将与客户一起共创辉煌、成就卓越。

相信这本书的出版对中国教练文化的传播、教练运动的推动以及培养和成就更多更好的教练做出积极的贡献！

郑振佑博士

国际教练联盟（ICF）理事成员

高智·亚洲教练学院（MCC）院长

北京亚细亚高智管理咨询公司首席执行官

目 录

Contents

第一章	
教练行业概述	教练的起源与发展 // 2
	教练的起源与发展历程 // 2
	教练在中国的发展 // 5
	理解教练 // 6
	什么是教练 // 6
	理解教练 // 7
	教练的类别 // 15
	教练与其他相关职业的区别 // 16
第二章	
MCC 教练基础	教练的基本哲学理念是什么 // 20
	人是完整的 // 21
	人拥有解决问题的资源 // 24
	人能创造性地解决自己的问题 // 27

第三章
MCC 教练的核心能力

- 对教练产生影响的学科和理论 // 31
- MCC 教练的成长阶梯 // 39
- 专业教练认证体系与类别 // 39
- 专业教练认证体系认证标准 // 40
- 道德准则和职业标准 // 42
 - 教练为什么需要遵守道德准则及相关的职业标准 // 42
 - 教练行业道德准则的核心要点 // 43
- 建立合约 // 45
 - 什么是教练合约 // 45
 - 教练合约是教练过程的基础与方向 // 46
 - 建立教练合约的常用方式 // 48
- 建立信任与亲和关系 // 50
 - 信任关系的品质 // 50
 - 建立信任的几个技巧 // 51
- 教练状态 // 54
 - 状态先于行动 // 54
 - 教练状态的五个维度 // 55
 - 提升教练状态的练习 // 63
- 积极的倾听 // 66
 - 倾听的重要性 // 66
 - 教练倾听的核心要素 // 68
 - 如何倾听 // 70

倾听练习 // 78

强有力的提问 // 80

提问的价值 // 80

教练提问的核心要点 // 82

如何提问 // 84

提问练习 // 87

直接的沟通 // 93

为什么要直接的沟通 // 93

什么是直接的沟通 // 96

如何做到直接的沟通 // 97

创建觉察 // 100

全新的行动来自高品质的觉察 // 100

教练环节中可能的觉察 // 103

教练过程中如何有效创造觉察 // 105

设计行动 // 108

行动是检验教练的最重要指标 // 108

设计行动的几个原则 // 110

计划与目标设定 // 114

行动计划及行动目标指引客户 // 114

计划与目标设定的几个技巧 // 115

管理进展情况与确定责任 // 118

跟进与问责影响教练的最终成败 // 119

高品质问责的注意事项 // 120

第四章	
MCC 教练成长之路	▶ MCC 教练成长路径 // 126
	认识自我和他人风格 // 127
	个人价值观探索 // 130
第五章	
教练案例	▶ 一对一教练案例之一 // 138
	一对一教练案例之二 // 144
	附录 A MCC 教练核心能力 // 155
	附录 B MCC 教练核心能力评估表 // 165
	附录 C MCC 教练实践信息记录表 // 171
	附录 D 教练合约模板 // 173
	附录 E 教练报告模板 // 179
	附录 F MCC 教练笔试样题 // 181
	参考文献 // 188
	致 谢 // 189

第一章

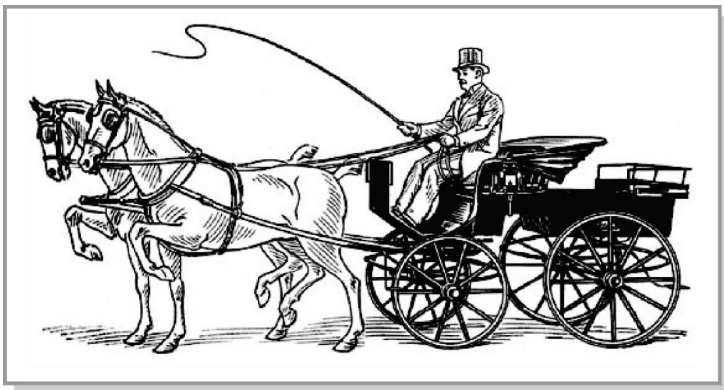
—CHAPTER 1—

教练行业概述

1.1 教练的起源与发展

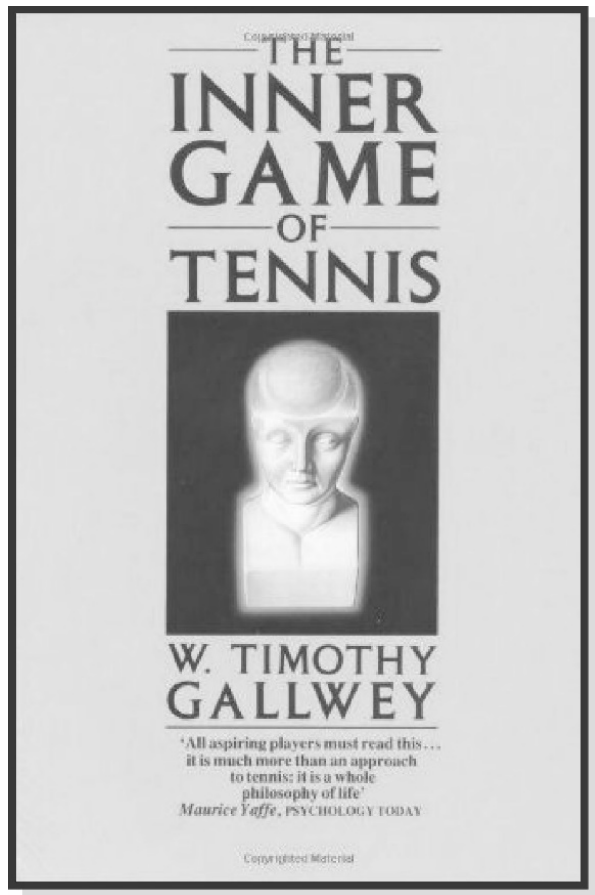
1.1.1 教练的起源与发展历程

教练起源于 20 世纪 70 年代的美国，英文单词是 Coach，它的原始意思是“四轮大马车”，马车是将人们送到想要去的地方，后来 Coach 的意义就延伸为“训练、指导”，尤其是在体育领域被广泛使用。



教练后来从体育领域被引入到商业和生活等其他领域，在这个过程中，有位传奇人物不得被提起，他就是添·高威(Timothy Gallwey)。他是一位美国人，他在 20 世纪 70 年代，最早将教练

引入到企业界。在企业中，教练被作为提升经理人辅导下属能力、发展自身领导力的一项重要技能。



教练对企业而言，是创建“学习型组织”和提升领导力的有效工具。对个人而言，它可以激发个人潜能，帮助人们创造佳绩。

而在生活中，父母可以采用教练式的语言与孩子沟通，不仅可以
通过倾听与提问来教育孩子、发现孩子的天赋、激发孩子的潜能，
同时还可以建立高品质的亲子关系。通过一些教练的技巧，人们
还可以改善家庭关系、解决情绪问题、提升生活的幸福感。

当教练作为一项专业的职业时，教练是一种与客户的伙伴关系，
在这种关系中，教练通过一个激发思考和创造性的过程，去
激励客户最大化地挖掘其个人及职业上的潜能。

ICF（International Coach Federation，国际教练联盟），成立
于 1994 年，是目前全球最大的教练组织。此组织致力于促进教
练技术的职业化发展。其方法包括树立高等级的道德标准、提供
独立的证书，以及建立全球认证教练的网络。国际教练联盟是目
前世界上规模最大的一家可以颁发全球认可的教练资质的机构。
截至 2016 年 3 月，ICF 全球的会员共 27714 人，覆盖 138 个国
家；ICF 认证的教练共 17005 人，分布在 107 个国家。

IAC（International Association of Coaching，国际教练协会），
成立于 1995 年，是目前世界上两家最大的教练组织之一。ICF
和 IAC 均由托马斯·伦纳德（Thomas J. Leonard）创建，他被誉
为“现代商业教练之父”，是个人和商业组织教练的先驱。IAC
提出了九项教练精粹的教练能力标准，以推动教练行业在世界范
围内的广泛发展。

目前认证教练的区域分布情况为：美国（50%）、欧洲（10%）、

加拿大（10%）、亚太地区（10%），其中 72% 获得了 ICF 认证，其余经由各自国家的教练机构进行培训和认证。

1.1.2 教练在中国的发展

早在 2001 年，添·高威就被邀请到中国来介绍教练技术的应用。随后，教练开始慢慢在中国被更多的人和组织所了解和运用，也开始有一些人走进了教练服务的行业。10 年前我们几乎听不到像“企业教练”、“生活（人生）教练”这类词汇。但是近两三年间通过朋友、培训机构及网络媒体等，我们开始和“教练”这个词日渐熟悉起来，特别是在中国的百强企业、高速发展企业，以及政府的某些层面，“教练”一词开始被越来越多的人知晓。在中国，取得国际教练认证的人数也越来越多，他们开始活跃在“组织发展”、“人才培养”、“领导力提升”、“组织与文化创新”、“生命绽放”、“亲子关系”及“职业生涯发展”等不同领域。

现在，很多企业为了培养人才，提升管理者解决问题的能力，逐步开始在企业内部培养专业的教练人才，或直接聘用外部教练。越来越多的企业正在通过教练提升组织效率和员工的职业满意度，进而提升企业对内对外的竞争力。

美国《财富》杂志曾评论说：教练是在美国企业界迅速传播的“草根运动”。其实这种趋势并不仅限于美国，现在教练在很

多中国企业和个人中广为流传，逐渐成为适应新时代的最先进的“领导力模型”和最新的“人才培养技术”，同时也作为提高生活品质的“自我开发工具”发挥着积极作用。

1.2 理解教练

1.2.1 什么是教练

教练关系是一种教练与客户的伙伴关系，在这种关系中，教练通过一个激发思考和创造性的过程，去激励客户最大化地挖掘个人及职业上的潜能。



职业教练关系：当教练关系中建立了用以确定各方责任的商业协议或合同时，职业教练关系就成立了。

MCC 专业教练：MCC 的专业教练同时还要达到 MCC 核心职业能力的标准，并宣誓遵守 MCC 道德准则的要求。

1.2.2 理解教练

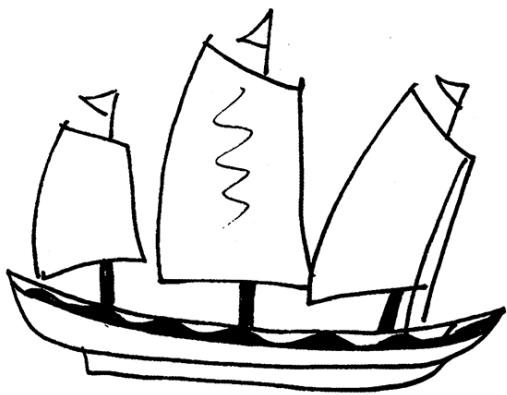


提起教练这个词，人们通常会想到体育教练，或者是驾校的教练，从 20 世纪 70 年代起，教练的含义已经扩展到企业、亲子及生活等领域。

那么，怎么样更好地理解教练呢？管子是我们先秦时期的重要政治家、军事家、道家，在其著作《管子》的《心术上》中有这么一句话：“毋代马走，使尽其力，毋代鸟飞，使弊其羽翼。”翻译成现代文是：“不代替马儿去行走，马儿自己奋力前奔；不代替鸟儿去飞翔，鸟儿自己振翅高飞。”这应该是中国古人关于教练智慧的最早的论述了。

教练是什么

1. 摆渡人



教练就像是一位摆渡人，通过提问来帮助客户清晰自己想要去向哪里，并在过程中陪伴客户经历风浪，甚至可能在客户遇到风险想要退缩时给予客户激发与鼓励，支持客户面对挑战，勇敢地朝自己的梦想前进。

摆渡人不会代替客户决定他要去向哪里，也不会强迫结果的发生，而是百分之百地尊重客户的选择，允许客户在过程中自然呈现当下的感受，一起穿越迷雾，运用教练工具帮助客户变得清晰，并享受朝向彼岸前进的喜悦。

在教练过程中，客户是引领者，摆渡人是陪伴者。

2. 助产士



提起助产士大家会想到什么呢？助产士会不会替产妇生下孩子呢？如果不会，那助产士都做些什么会对产妇的生产贡献最大的价值呢？教练的工作就如助产士，教练不能够代替客户解决问题，教练需要做的就是教练过程中能够百分百相信客户，陪伴客户去经历探索的过程，专注教练环节的每一个当下的发生，保持洞察，支持客户完成自我探索、自我发现、自我蜕变的过程，在教练的过程中，客户得到了清晰的方向、收获了成长的能力，锻炼了自我解决问题的肌肉，变得更有信心、更有能力面对未来的挑战。

3. 教练是一面镜子

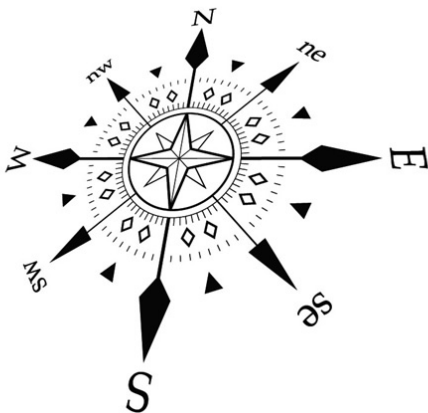


每个人每天早上起来的第一件事情就是照镜子，照镜子的目的是看自己仪容是否整洁，装束是否得体。镜子可以从上、从下、从左、从右、从前、从后照到我们的表面，但是却无法照到我们的内心。

教练的工作就是运用专业教练技术准确客观地反映当事人的实际现状。当事人通过教练这面镜子看到真实的自己的时候，更容易找到自己的内心宝藏或被自己忽略的资源，并有效地整合运用，从而有效地实现目标。

需要说明的是，最有力量的教练就是以客观、中立、平常心去做平面镜，而不是凹凸镜。当教练带着自己的判断和标准答案教练当事人时，教练已经失去了其作为教练的最大价值。

4. 教练是指南针



当人们探险的时候，会习惯带上指南针。指南针可以指导他们在路途中不致迷失方向。现实生活中我们每个人也经常会有迷茫与迷失的时候，而且这也是人最为痛苦的时候。尤其对那些已经取得一定成就的人，这种“高处不胜寒”的感觉就会加剧，其后果也更严重。

教练是人生的指南针。教练通过倾听与发问等方式，可以协助当事人拨开云雾，走出人生迷局，找到明确的方向，从而活出真我的风采。

指南针帮助当事人确定方向。只要找到了方向就不怕没有路，只要找到了路就不怕路远。在运动场上，体育教练的目标是带领运动员去赢，去赢得体育竞技的金牌；在人生道路上，专业

教练的目标是支持当事人找到人生的方向与捷径。所谓的捷径就是对于当事人来讲以最少资源达到最佳效果的通路。教练通过专业教练技术的运用，协助当事人厘清目标、改善行动，再改善、再行动，达成人生的一个又一个目标，赢得人生的金牌！

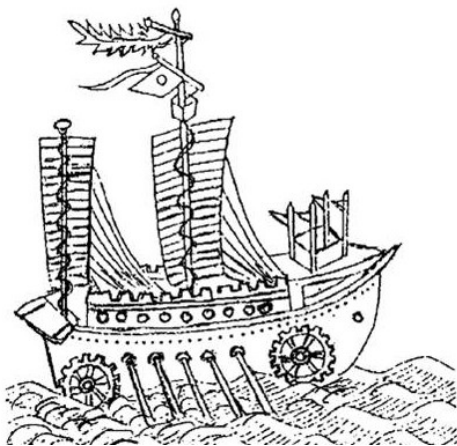
5. 教练是促进者

在教练当事人的过程中，教练如同火箭升天的催化剂，充当了促进者的角色。教练通过专业教练技术的倾听、提问、分享、体验、交流、整合、应用、鼓励、激发、支持及挑战等，使当事人更加明确自己的方向，充分挖掘自身的潜能，善用自身的所有资源，从而从平凡到优秀，从优秀到卓越。



教练不是什么

1. 教练不是船长

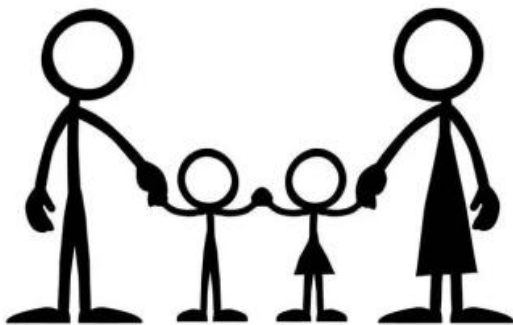


很多人都有过这样的经历，当我们到一个地方需要坐船过去，乘客只能选择可以带他去到目的地的船，船长只负责把船开到约定好的目的地，过程中不能根据客户的需要而调整方向，客户也不能选择船以什么样的速度来前行。在这个过程中，船长是引领者，乘客是跟随着。

教练不能决定客户想要去向哪里，以及以什么样的方式去到他想去的的地方。教练不能引导客户而是应该让客户来引导整个教练过程。

2. 教练不是保姆

一提到保姆大家会想到什么？我们可能会想到保姆照顾孩子和家事。家中有保姆我们会省去很多事情，因为都是由他们/她们来代替我们做了。在孩子面前，保姆在主动位置，孩子被认为是需要照顾的、没有能力的，在互动中处于被动位置。



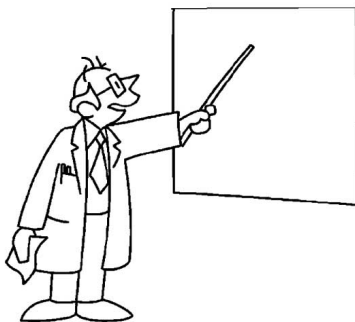
教练和客户的关系不像保姆和孩子的关系。教练不能代替客户做事情，而是运用有效的方法支持客户自己采取行动，并在行动中获得成长。

3. 教练不是老师

当我们谈到老师，老师在我们心目中会是什么样的形象呢？老师一定懂得比我们多，老师是值得尊敬的权威人士，在老师面前，人们往往显示出“你行我不行”的状态。

教练不会告诉你怎么做，也不会教给你什么，而是引发你向

内挖掘潜能，向外看见更多的可能性。同时，帮助客户向自己学习，向环境学习，向所有的人和事学习。



1.2.3 教练的类别

教练的适用范围可以说非常广泛。不单在商务领域，在个人及其他专业领域也被广泛应用。教练大体上可以分为“企业教练”（Business Coaching）和“生活（人生）教练”（Life Coaching）。企业教练的对象主要是企业的管理者和组成成员，涉及提升领导力和提高绩效与协调组织内部关系等经营管理问题。相反，生活（人生）教练则针对个人的自我发现、夫妻关系、个人与社会的关系、身体活动、职场生活和健康等人生的所有方面。除此之外，教练在心理辅导、心理学及医疗等领域也得到广泛应用。

1.2.4 教练与其他相关职业的区别

如果将教练与培训、心理辅导及咨询顾问等其他助人的专业相比较，你会发现教练有自己独特的一些方式，例如：

- 教练致力于帮助被教练者获得未来的目标、成果、解决方案，而不执著于过去的问题产生的原因；
- 教练是一种有动力的对话过程，教练不提供建议和答案，大部分时间只是提问题，帮助被教练者反思、觉察，自己找到答案；
- 教练通过激发被教练者内在的卓越性去行动、改变，而不是尝试去“修补”被教练者的缺陷。

举一个例子，当客户想要买房子，下面是从不同的人那里得到的不同回应：

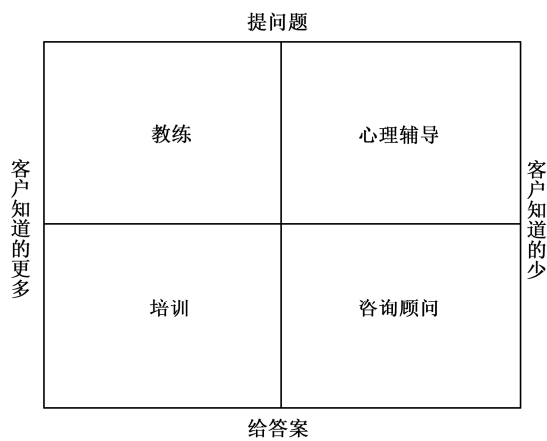
咨询顾问会说：“您的预算是多少，你有什么样的要求……这是我为你设计的最好的方案！”

心理咨询师会说：“关于房子，你人生中最大的痛苦是什么？……我能够感受到你的痛苦！”

培训师会说：“不同房子的结构、用途，房子的历史、文化……你学到了什么？”

教练会说：“想象一下，当你拥有了自己最想要的房子，那是一个什么样的画面？你的感受是什么？获得这样的房子，你最大的困难是什么？你的第一步行动是什么？……”

下图比较直观地说明了上述几种职业的区别：



四种职业的比较

正是由于教练的工作方式、工作对象是区别于心理辅导和培训师等，因此作为一名职业教练在面对客户时，需要了解客户的诉求，判断客户所需要解决的问题的合适途径是什么。对于不适合使用教练方式解决的问题，教练需要坦诚地告知客户；或者对于自己不擅长的教练主题，可以转介绍给更为合适的教练。

第二章

—CHAPTER 2—

MCC 教练基础

2.1 教练的基本哲学理念是什么

教练是这样的人，陪伴在客户身边，倾听、观察并激励客户，支持客户自主解决问题，为客户自主实现目标，获取成功提供帮助。教练相信所有人都有创造性，都拥有丰富的资源。在适当的激励下客户能够自觉地树立解决问题的战略和对策。

教练的作用就是帮助客户，使他们将已经拥有的技术、资源和创造性等最大限度地发挥出来。正因为如此，所有和教练在一起的人会感到愉快和幸福，也能成为主动争取成功的人。

教练过程赋予个人强烈的动机，使人主动发现问题、解决问题，自觉地设计美好的未来。教练是使人自觉采取实际行动的辅助和责任系统。对于想更有效地做更多事情的人、想提升自己能力的人、想拥有更加幸福成功的人生的人，教练的作用尤其巨大。

教练的基本理念是：世界上不存在无能之人。当然教练效果因人而异，但那取决于是否因地制宜，因人而异地有效应用教练。

人们是：

- 完整的（Wholistic）

- 资源丰富的 (Resourceful)
- 有创造性的 (Creative)

教练在看待人的时候有着自己独特的视角。国际教练联盟提出的教练的哲学是：“人是完整的，能够有创造性地解决自己的问题。” (People are wholistic, resourceful and creative.)

这是关于教练的一个基本假设，假设的意思是它不一定是真理，而是当我们采用教练的方式去帮助他人的时候所持有的一种信念。当教练持有这个信念的时候，就会按这个信念去行动，而且通常会带来有效的结果。

这个基本假设可以从以下三个方面进行理解。

2.1.1 人是完整的

如果我们认为自己是“不完整的”、“缺乏价值的”……我们就会尝试通过外面的条件去证明自己的完整、价值，例如事业的成功、财富、房子、车子。当然事业、财富的成功都很好，我们可以去享受事业和财富，但事业、财富并不等同于我们自己。

事实是，我们每个人生来就已经是非常的丰盛，拥有生命，我们就有机会创造无限的可能。我们每个人都拥有独一无二的特质。这种独特是如此的完美，当我们完全地活出真实的自己的形

象和意图时，生命是如此美丽！

有经验的教练经常为被教练客户身上所闪耀的人性的光辉而感动，从客户的思想、情感的背后，看到了他们对自己、对他人的真实的形象和纯粹的意图。

人是完整的——当我们带着这样的信念去对待他人的时候，也就是相信人是不须“修补”的。哪怕有些人不自信，面对问题会退缩、脾气暴躁……但是在教练的眼中“没有无能之人”，教练仍然相信他们是完整的，他们有能力解决自己的问题，只不过他们当下被问题困住了，不相信自己的能力，没有找到自己真正的意图，或者不愿意采取有效的行动。

无手 无腿 无忧虑

尼克·胡哲的父亲是一名电脑程序员，尼克·胡哲6岁时，父亲开始教他用两个脚指头打字。后来，父母把尼克·胡哲送进当地一所普通小学就读。尼克·胡哲行动得靠电动轮椅，还有护理人员负责照顾他。母亲还发明了一个特殊塑料装置，可以帮助他拿起笔。没有父母陪在身边，尼克·胡哲难免受到同学欺凌。“8岁时，我非常消沉，”他回忆说，“我冲妈妈大喊，告诉她我想死。”10岁时的一天，他试图把自己溺死在浴缸里，但是没能成功。

尼克·胡哲最终不屈于生命的安排，他从17岁起开始做

演讲，向人们介绍自己不屈服于命运的经历。随着演讲邀请纷至沓来，尼克·胡哲开始到世界各地演讲，迄今已到过 35 个国家和地区。他还创办了“没有四肢的生命”组织，帮助有类似经历的人们走出阴影。

尼克·胡哲无手无脚，却激励了很多四肢健全但对生活失去希望和动力的人们，激励他们活出有意义的生命。



尼克·胡哲：无手、无脚、无忧虑

尼克曾经三次想要自杀，但他现在活出的生命是如此精彩。他后来娶了一位美丽的太太，还生了一个健康的宝宝。尼克·胡哲即使在身体上是残缺的，但他在人格、精神上仍然是完整的。

很多经理人在总结带团队的经验时，认为很重要的一点就是：了解下属的独特性。这些独特性包括价值观、才干及性格

等，当然也包括所谓的“缺陷”，然后把下属放到合适的岗位上，或者让下属承担合适自己天赋的工作职责。通常，他们会做得非常好。

尊重每一个人，包括我们的孩子、爱人、同事、朋友，相信每一个人都有一个美好的意图，也尊重他的有限性，并且从里面发掘出美好的一面。

当我们相信每个人都是完整的，不需要“修补”的时候，我们只需要通过陪伴、倾听、提问帮助他们清晰自己的意图，通过提问帮助他们从新的角度思考问题，并且激发他们负起责任，用自己的方式找到解决方案，实现自己的目标。

2.1.2 人拥有解决问题的资源

现在请你思考下面几个问题：

- 十年前，你是否相信你会在十年后的今天能够拥有现在这样的成就？
- 有一个什么样的梦想，你曾经完全不相信能够实现，但是最后梦想成真了？
- 你是否有这样的体验，有的事情一开始你觉得非常困难，但是后来一旦开始行动，结果并没有你想象的那么糟糕？

我相信几乎所有人都会有这样的体验：一开始觉得自己没可能、没机会，但最终却发现自己能够做到！其实，人们拥有解决问题的资源，但真正阻碍人们的，未必是外在的环境，而是自己内心的恐惧和限制性的信念等。

当我的客户陷入困境的时候，我有些时候会问一个问题：“过去什么时候你也遇到过类似的挑战，但你有方法很好地解决了它？”

其实，在这个提问的背后隐含了一个假设：客户早已经拥有解决这个问题的经验，只不过那个时候问题没那么严重，或者客户现在陷入问题状态中，而没有能够把注意力放在自己曾经拥有的经验上。这样，客户只要重复过去的做法，或者更多地做这些有效的行为，问题就可能解决。

还有呢？——这也是一个神奇的问题，当我带着好奇跟客户一起探讨解决方案，他们发现自己竟然能够提出那么多的新的可能性。

我们最深的恐惧

玛丽安·威廉姆森

我们最深的恐惧，并非是我们无能为力；

我们最深的恐惧，是我们不可估量的能力；

是我们内心的光明，而非黑暗，使我们惊恐不已。

我们扪心自问

我是可以聪明、美貌、才华横溢、出类拔萃吗？

难道我们不可以成为这样的人吗？

你是神的孩子。

你萎缩自己，掩盖自己的光芒，并不会点亮这个世界。

缩小自己在狭窄的世界里，为了消除周围人带给自己的不安，并无裨益。

我们本应该光芒四射，像孩子们一样，照亮世界。

我们生来就是为了呈现内在已有的神的荣耀。

这种荣耀的光芒不只在一些人身上；它在每个人身上。

当我们让自己发出光芒，

我们不知不觉中也允许他人去闪耀他们的光芒。

当我们将自己从恐惧中解放，

我们的存在无形中也解放了他人。

每个人就像一颗杉树的种子，这颗种子拥有长成为一棵参天大树所需要的所有的潜能。宇宙既然让我们来到这个世界，就已

经给了我们所需要的所有资源。我们只需要通过提问题，引导自己或者他人把注意力放到资源上面，相信我们所拥有的潜能，去找到解决方案。教练这样的态度，也是对生命的一份尊重和信心。

2.1.3 人能创造性地解决自己的问题

事实上，每个人都拥有独特的天赋，有着自己独特的成长经历，形成了自己独特的价值观、世界观，当然也会遇到各种不同的挑战、困难。这对他/她而言，是一个非常独特的体验。人们能够用自己的独特方式去应对这些挑战和困难，他们是自己世界的专家。

公主的月亮

可爱的公主生病了，国王心疼之余答应要给她最想要的东西，公主居然开口要月亮。国王只好找了许多聪明人来帮忙，虽然他们都曾有丰功伟绩，但是对于公主这个离谱的要求，却都束手无策。爱女心切的国王立刻召集国中的聪明智士，要他们想办法拿月亮，但无论是总理大臣、宫廷魔法师还是宫廷数学家，没有一个人能达成任务。纵使他们每个人在过去都完成许多超困难的任务，但要拿月亮，谁都不行。而且他们分别对拿月亮的困难有不同的说辞：

总理大臣说：它远在三万五千英里外，比公主的房间还大，而且是由熔化的铜做的；魔法师说：它有十五万英里远，用绿起司做的，而且整整是皇宫的两倍大；数学家说：月亮远在三十万英里外，又圆又平像个钱币，有半个王国大，还被黏在天上，不可能有人能拿下它。

国王面对这些“不可能”，心头又烦又气，只好叫宫廷小丑来给他弹琴解闷。小丑问明了一切后，得出了一个结论：如果这些有学问的人说得都对，那么月亮的大小一定和每个人想的大小、远近相关。所以当务之急是要弄清楚小公主心目中的月亮有多大、有多远。

国王一听，茅塞顿开。小丑立刻到公主房里探望公主，并顺口问公主：“月亮有多大？”

“大概比我拇指的指甲小一点吧！”公主说。因为她只要把拇指的指甲对着月亮就可以把它遮住了。

“那么有多远呢？”

“不会比窗外的那棵大树高！”公主之所以这么认为，是因为有时候它会卡在树梢间。

“用什么做的呢？”

“当然是金子！”公主斩钉截铁地回答。

比拇指指甲还要小、比树还要矮，用金子做的月亮当然容易拿啦！

小丑立时找金匠打了个月亮、穿上金链子，给公主当项链，公主好高兴，第二天病就好了。

但是国王仍旧很担心。到了晚上，真月亮还是会挂在天上，公主如果看到了，谎言不就揭穿了吗？于是他又召集了那班“聪明人”，向他们征询解决问题的方法，怎么样可以不让公主看见真月亮呢？

有人说要公主戴墨镜，有人说把皇宫花园用黑绒布罩起来，有人说天黑之后就不住地放烟火，以遮蔽月亮的光华……当然，没一个主意可用。怎么办？心急的国王深恐小公主一看见真月亮就会再生病，却又想不出方法解决，只好再找小丑来为他弹琴。

小丑知道了那些聪明大臣的想法后，告诉国王，那些人无所不知，如果他们不知道怎么藏月亮，就表示月亮一定藏不住。这种说辞只能让国王更沮丧。眼看着月亮已经升起来了，他看着就要照进公主房间的月亮，大叫：“谁能解释：为什么月亮可以同时出现在空中，又戴在公主的脖子上？”这个难题谁能解？

小丑倒是灵机一动，他提醒国王，大家都想不到如何拿到月亮的方法时，谁解决了这个难题呢？

是小公主本人，她比谁都聪明。现在，又有难题出现了，不问她，还问谁？

于是在国王来不及阻止的当儿，小丑就到了公主的房间，问公主这个问题。没想到公主听了哈哈大笑，说他笨，因为这个问题太简单了，就像她的牙齿掉了会长新牙，花园的花被剪下来了仍会再开一样，月亮当然也会再长呀！

哈！困扰了所有聪明人的问题，对小公主原来根本不是问题呀！

这个故事非常有趣。我们何尝不是如此，我们总是主观地去看待别人的问题，主观地试图为别人解决困难，殊不知在别人心中，我们所谓的问题根本不像我们以为的那样，甚至根本不存在，我们只是庸人自扰而已。在别人的心中，他们有自己的解决问题的方式。

当教练给客户做一对一教练的时候，会发现从客户身上也学到了很多。当客户在教练提问的启发下，开始很开放地去探索，他们竟然能够冒出那么多有创意的想法，有些时候教练能够感受到他们为自己找到一个想法时而欣喜若狂的状态。甚至很多时候，教练听不懂他们所说的想法，但教练能够感受到这个想法对他们的重要价值。

其实，客户自己明白了，即使教练不明白，这又有什么关系呢？客户是自己人生的专家，没有任何人比他们更了解自己和自己遇到的问题。教练的提问就像是给他们自己与解决方案之间架起了一个桥梁，那是最适合他们自己的世界的解决方案。

对于很多客户，教练只是第一次跟他们见面，对他们的人生一无所知，其实教练没有资格也没有能力给他们提建议，但教练的提问为他们找到解决方案创造了更多的思考角度、更多的可能性。

我们相信所有的人都是富有创造性的存在，拥有自主解决问题的丰富资源。

教练的效果在追求变化和成长的正常健康人群中会得到明显的体现；对那些期待提升业绩、融洽人际关系、实现职场梦想、期待开发领导力和想要重新设定人生目标的人，教练无疑会成为强大的推动力。

2.2 对教练产生影响的学科和理论

了解教练的发展，我们无法忽略那些对该领域产生影响的学科和理论。根据教练应用的领域不同，涉及的相关学科和技术及

方法等均有所差别。这里只对教练产生重大影响的几个领域进行简略介绍。

人本心理学（Humanistic Psychology）

对教练影响最大的是人本心理学。其中重要的观点有：

- 人的经验方法源于自身的心理模式
- 人们期待变化和发展自然发生
- 人是完整而独特的
- 人有存在的价值
- 人们自觉地作出选择

“意识”领域

对教练产生重大影响的是“意识”领域——即克服妨碍目标实现的因素，认识到真正的欲求。为了实现真正的欲求，人们必须自觉地内省，认清自己并独立做出决定，在对做出的决定负责的前提下，用情感处理冲突，增强存在感和自信心。

建构主义（Constructivism）

海因茨·冯·佛尔斯特（Heinz Von Foerster）曾说过“与拥

有自身的本质相比，人更拥有自己的历史”。这句话的意思是每个人都在书写自己的故事，表演自己的电影，并透过自己的电影胶片看待世界。建构主义认为人类是根据各自绘制的思维地图来感知和看待世界，而每个人的地图各不相同。因此，所有的人对自己看待的问题都有歪曲、省略和统合，同时认为自己的观点是“唯一的可能”，所以把自己的认识当做客观事实来看待。教练正是通过重新绘制地图，让人们看到更多的可能性，进而使人们的言行发生变化，实现期待的结果。

语言研究

“语言研究”是指了解客户的语言、非语言、身体、意识及能量状态等。即了解客户的类型，观察客户的感情和信念。客户注定成功或失败的信息，只有通过语言观察才能获得。

社会变化

随着信息的公开化，全球一体化，社会网络的共享及互联网的发展，个人和社会的变化加速，每个人都拥有了变化和成功的可能性，并不是只有少数人才拥有变化秘诀。当前，各种分享变化和发展的活动正在蓬勃发展。

商务环境的变化

企业成败的 65%取决于管理层的能力。因此有必要帮助管理

层做出明智的决策，并付诸行动。在这方面教练是公认的最佳办法之一。此外，在解决组织的不确定性、变化和革新的必要性、抗压能力、人力资源开发、继任者培养、研发技术、软性能力和组织领导力以及价值冲突等方面，教练同样起到很大作用。

自我观察（Self Observation）

言行、感情、思维、意义、存在感的关系和冲突等均与人的认知和观察相关。为了解决这些问题人们发展出了观察和认知的方法。通过多途径反馈，360 度评价等多种访谈方法，从多种角度观察个人和组织，在此过程中教练得到长足发展。

规划（Program）

明确了解意图，在没有先入为主的偏见的条件下树立具体的目标，用形象的方法对其进行规划，并最终实现它。这是传统的内在游戏（Inner Game）流程。1960 年受内在游戏影响的约翰·怀特莫尔（John Whitmore）在《高绩效教练》（*Coaching for Performances*）一书中对“GROW 模型”进行了介绍。约翰·怀特莫尔是接受亚洲教练中心开设的 ICF ACTP 课程之“ILCT 国际教练课程”的著名人士之一。

科尔布学习循环（The Kolb Learning Cycle）

GROW 模型与科尔布学习循环的原理相同，是在 1984 年经

验学习模型基础上发展起来的。这个理论认为：经过“先体验，后评价，上升到意识层面后，重新计划、测试”这四个阶段的全心投入和体验才能将学习效果最大化。除此之外，这个理论发展出了倾听、直觉、好奇心、行动学习和自我管理由内至外产生影响的技法，为现代教练提供了有用的工具。

综合教练（Integral Coach）

1980 年发展起来的综合教练法由哲学家兼作家肯·威尔伯（Ken Wilber）开发。后经詹姆斯·弗莱厄蒂（James Flaherty）的教练公司结合其著作《教练：激发卓越》（*Coaching-Evoking Excellence in Others*）、《综合机构》（*Integral Institute*），以及詹姆斯·肯尼迪大学等开发的多个教练模型而逐渐为世人所知。其具有代表性的是四分面教练理论：即在教练过程中全面地考察个人的意识和身体，关系及环境；对于组织来说，要综合考察领导力、业绩、企业文化和体系。

螺旋动力学（Spiral Dynamics）的意识和价值阶段

螺旋动力学由心理学家克莱尔拉芙（Clare Graves）开发，在丹·贝克（Don Beck）和克里斯托弗·考恩（Christopher Cowan），理查德·巴雷特（Richard Barrett）等的工作中得到进一步完善，螺旋动力学在 NLP、教练及企业管理等领域得到广泛使用。近来，这一学说又被麦肯锡等咨询公司应用于咨询领域，成为意识领域

重要的理论源泉。这一理论对很多人产生了重大影响，例如，肯威尔伯接触这一理论后，受到启发将这一理论与自己的毕生研究成果相结合。这个理论认为，人类的意识发展分为八个阶段。第一阶段是生存，第二阶段是家庭，第三阶段是权利，第四阶段是组织，第五阶段是成功，第六阶段是共同体，第七阶段是大课题，第八阶段是全球范围大问题。集体意识是在个体意识基础上逐步形成，个人和组织的冲突源于个人与集体的意识和价值的冲突。由于每个人的兴趣和期待各不相同，有必要对所有人进行价值调查后，根据调查结果设计适合组织的领导力、教练领导力和教练计划。

情绪智力和其他待开发智力

哈佛大学的霍华德·加德纳（Howard Gardner）的多重智力和丹尼尔·戈尔曼（Daniel Goleman）的情绪智力开发在全球范围内引起了巨大震动。特别是与情绪智力开发相关的图书是迄今为止销售最多的社会图书。企业管理教练出现后，80%的管理经营者教练都与情绪智力相关。

人们拥有包括音乐、运动及数学等多种智力。经学者研究发现，以下五种智力对人类的生活质量和成功具有致命影响。

理性智力——清晰有效地思考的能力

道德智力——扮演社会角色，承担责任的能力

情绪智力——积极地认知、使用、管理情绪的能力

人际关系智力——有效与人沟通获得信任的能力

性心理智力——健康愉快地管理性能量，提高生活和工作质量的能力

“行为类型”分析

对教练产生重要影响的理论还有“行为类型”和“心理类型”理论，如 DISC 和 MBTI 等。这些理论通过了解人的行动类型、心理偏好及差异，来强化人际关系。行为类型理论是在荣格心理学的影响下发展起来的，通过行为类型分析可以预测人的心理和行动模式。

NLP

现代教练经历了三个发展阶段。第一代教练是“为了达到行为改变的目的，设定行动目标，制订计划 and 责任体系的模型”，第二代教练则是“深入情感层面，体验存在感的模型”，到了第三代教练发展成为“感受身心在无意识层面的卓越性，在意识层面解决冲突的模型”。对第三代教练中涉及的意识 and 无意识产生重大影响的是 NLP。NLP 通过改变人的意识和无意识，简便快速

地改变人的行为。NLP 作为一种能力开发的重要工具，在世界范围内得到广泛传播和使用。

20 世纪 70 年代中期，追随美国加利福尼亚圣克鲁斯大学的语言学教授约翰·格林德（John Grinder）的学生理查德·班德勒（Richard Bandler）开始对其取得卓越业绩的原因展开研究。在此过程中，理查德·班德勒追随完形心理疗法的弗里茨·佩尔斯（Frits Perls）、系统家庭疗法的维吉尼亚·萨提尔（Viginia Satir）、特别是现代催眠疗法之父米尔顿·埃里克森（Milton Erickson）学习，并受到他们很大影响。他还跟随卡尔·罗杰斯（Carl Rogers）和埃里克·伯恩（Eric Berne）学习了交互作用分析，并在加州大学圣克拉鲁兹分校与 20 世纪 50 年代创建系统疗法的大师格利葛利·贝特森（Gregory Bateson）进行了深入的交流。

据可靠资料显示，米尔顿·埃里克森在以色列研究院讲学期间，在当时就读于以色列的学员的共同努力下，NLP 逐渐成形。NLP 的研究对象是主观经验的结构，汇集了当时心理治疗各种模型起效最快的共同要素，是一种综合的心理治疗模型。20 世纪七八十年代，随着教练的发展，对教练产生巨大影响的心理游戏也很大程度上影响了 NLP 的发展。NLP 的产生和发展不仅仅依赖于一两个人的努力。在创始人理查德·班德勒和约翰·格林德的基础上，经过无数心理学家、心理治疗师和临床实践的努力，NLP 才得以发展到今天。

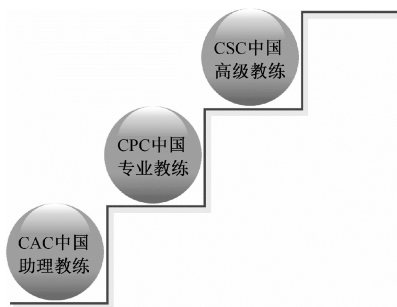
2.3 MCC 教练的成长阶梯

2.3.1 专业教练认证体系与类别

目前 MCC 的专业教练认证一共分为三级，分别为：

- 中国助理教练（China Associate Coach, CAC）
- 中国专业教练（China Professional Coach, CPC）
- 中国高级教练（China Senior Coach, CSC）

申请 MCC 各级认证教练，承诺遵守 MCC 教练道德和伦理标准，所递交教练录音和笔录需符合 MCC 十一项核心能力考核标准（见附录 A）。



MCC 教练认证分级

2.3.2 专业教练认证体系认证标准

各级教练认证申请条件如下：

级别	受训小时数	核心能力	教练实践 小时数	所需资料
CAC	20（含 16 个小时的 培训和 4 个小时的 团队辅导）	积极倾听 强有力的提问 直接的沟通 创建觉察	40 小时 （其中至少 30 小 时为收费教练）	教练实践记录表 （见附录 D） 3 段教练录音 3 份教练表现评 估表（见附录 B） 1 份教练笔录
CPC	60(含 CAC 的 20 个 小时的培训和 8 个小 时的团队辅导)	建立教练合约 教练状态 强有力的发问 积极倾听 清晰的沟通 创建觉察	200 小时 （其中至少 150 小时为 收费教练）	教练实践记录表 6 段教练录音 6 份教练表现评估表 3 份教练笔录
CSC	100(含 CPC 的 60 个小时的培训)	全部 11 项能力 及内在深层觉察 及干扰处理	500 小时 （其中至少 375 小时为 收费教练）	教练实践记录表 6 段教练录音 6 份教练表现评 估表 3 份教练笔录

（教练伦理道德标准及教练核心能力，请参考附录 A。）

第三章

—CHAPTER 3—

MCC 教练的核心能力

3.1 道德准则和职业标准

3.1.1 教练为什么需要遵守道德准则及相关的职业标准

就像医生、律师、心理咨询师一样，教练是一种助人的职业，这种职业之所以为人们所认同及尊重，不仅仅是因为它有着独特的方法论及服务对象，还因为教练行业的从业者共同遵守着这个行业的道德准则和职业标准。这些道德准则和职业标准体现在尊重不同职业的方法，尊重不同的教练方法，教练自身的诚实及诚信，对客户信息的保密，处理利益关系及遵守法律、法规等等。

倘若某位教练在上述几个方面存在问题，那么不仅仅是影响他自己的个人声誉，还可能会影响教练行业在公众、社会上的形象。目前专业教练的行业进入中国不足 20 年时间，人们对行业的认知还处于非常陌生的阶段，如果这个行业失去了公众的信心，这对行业未来的发展会造成极大的负面影响。

高智·亚洲教练学院（MCC）在参考国际教练联盟（ICF）等十分成熟的教练体系的基础上提出了符合中国文化并且与国际接轨的道德准则及职业标准，作为高智·亚洲教练学院的会员认证的专业教练，需要以这些价值观、行为准则、标准为指导

原则并且共同遵守、承担相关的责任，从而打造高品质的职业及行业形象，推动教练行业在中国的快速发展。

3.1.2 教练行业道德准则的核心要点

诚实与诚信

类似于律师、医生、心理咨询师，教练也往往需要通过提供认证资质来证明自己的职业能力与水准，作为一名职业教练在介绍自己的专业资质的时候，需要实事求是地说明，不可夸大或者伪造，避免诸如“某某教练第一人”、“中国首位……教练”及“某某教练大师”等不准确的宣称。

无论客户的民族、信仰、性别、国籍是什么，教练不可以自己的倾向作为标准来判断、指责客户，避免对客户有任何歧视，保持完全的中正和尊重。

在与客户建立教练合约的时候，需要客观地告知客户教练的方式、可能的效果，不可为了迎合客户而故意夸大教练的作用。若在教练过程中，教练发现自己并不能为客户创造价值，教练需要诚实地与客户探讨采取可能的行动，或者与客户讨论中止教练关系。

尊重他人对教练行业的贡献，对于其他专业教练或者教练老

师的教练工具、资料不能宣称己有，例如 GROW 教练模型、5R 教练模型及逻辑层次等。若在出版资料中引用时，需要注明原创人甚至取得授权使用。

保密与隐私

除非经过客户口头或者书面的许可或者由于法律的规定，教练不可以对任何第三方泄露教练与客户在会谈过程中的任何信息。在申请国际教练认证的过程中，由于需要向认证组织提供真实的教练录音，因此需要事先向客户说明录音的目的，在征求客户同意的基础上再录音。

保密和隐私的要求使得教练能够取得客户的信任，从而在教练过程中能够触及真正的问题核心。有时候在企业中提供教练服务时，涉及外部教练、被教练者、企业三方，这个时候需要签订三方协议，在协议中说明哪些信息可以由教练告知企业，哪些是需要保密的。这样教练在项目实施过程中也不至于陷于两难的困境。

处理利益冲突

教练与客户之间的教练关系通常是非常深的信任关系，教练不可以利用客户对自己的信任谋取除了教练服务合理费用之外的利益。例如，如果一名教练在提供教练服务的同时也销售保险

产品，这是违背教练的道德准则的。

教练亦不可以利用教练关系谋取金钱之外的利益，例如请客户为自己提供某种方便，或者与客户建立恋爱关系。

3.2 建立合约

3.2.1 什么是教练合约

教练是以成果为导向的互动过程，教练合约是指教练与客户就教练的过程所希望解决的问题、达成的成果、时间安排、会谈方式及费用等所达成的一致认识。请参考附录 F。

通常教练的过程不是一次性的，因此教练与客户往往需要在第一次教练环节中就上述要点达成共识。如果教练的过程是持续数周或者数月，每次的教练环节也可能有不同的议题。非常重要的是，由客户而非教练来决定教练的议题是什么，即使在第一次教练环节中确定了某个教练议题，客户也可以在后续的教练环节中调整教练议题。

3.2.2 教练合约是教练过程的基础与方向



有一位年轻人满心烦恼地去找一位智者。他曾豪情万丈地为自己树立了许多志愿，可是几年下来，依然一事无成，他找到智者时，智者正在河边小屋里读书。智者微笑着听完青年的倾诉，对他说：“你先帮我烧壶开水来！”青年看见墙角放着一把极大的水壶，水壶旁边一个小火灶，可是没发现柴火。于是便出去找，他在外面拾了一些枯枝回来，装满一壶水，放在灶台上，在灶内放了一些柴火便烧了起来，可是由于壶太大，那捆柴火烧尽了，水也还没烧开。于是他又跑出去继续寻找柴火，可那壶水已经凉得差不多了。第二次他学聪明了，没有急于点火，而是出去找了许多柴火。由于柴火准备得充足，水不一会儿就烧开了。这时，智者忽然问他：“如果没有足够的柴火，你该怎样把水烧开呢？”青年想了一会儿，摇摇头。智者说：“如果那样，就把水壶里的水倒掉一些吧！”年轻人顿时恍然大悟，感慨道：“原来是我过去想要的东西太多啦！而没有把精

力专注在一点上，导致我总是万事挂怀，反而半途而废。”

同样的道理，教练与客户达成清晰的教练合约，对一次教练环节或者一系列教练环节进行目标的聚焦是教练过程开始的首要工作，这为后续的教练会谈打下基础并且明确方向。倘若在一开始没有形成清晰的教练合约，教练的过程往往比较混乱，对话陷入拖沓冗长，甚至会偏离客户寻求教练的意图。

另外，在教练的过程中客户来决定他们要去向哪个方向，是继续还是要停止，教练不要强迫他们。就像我们每天早晨起床吃饭上班，以什么样的方式我们都可以自己做出选择，当教练相信并尊重客户，让客户自己来决定要怎么样去探索或者继续对话，就会给客户创造一个自我选择更少干扰的空间，支持客户跟随自己的心选择最合适的迈向目标的路径。

澄清责任与义务

合约阶段彼此可以明确地就教练的方式、收费标准及时间安排等达成共识，建立合理的预期，对教练与客户彼此应当承担的责任和义务有清晰的了解，这样可以减少在后续教练过程中的种种误会。

聚焦成果，清晰教练的方向

在建立合约的过程中，教练帮助客户识别或者重新确定她/

他在教练环节中想要实现什么，了解什么是客户内心真正想要的。客户可以从想要的成果中选择一个，重新聚焦于自己想要的成果。往往客户想要实现的目标有很多，那么哪一个是当前最想要探索或者实现的目标呢？通过聚焦成果及重点，教练和客户的关注点可以放在最重要的事情上。

衡量教练的成果是否达成

在教练过程中以及结束教练环节时，教练与客户通过对教练合约的回顾，可以检查、衡量教练成果的达成程度，这样可以使得教练的进程一直是沿着目标的方向进行，并且可以让客户看到自己的进展。

3.2.3 建立教练合约的常用方式

有些时候客户非常清楚自己想要利用教练来达成什么成果，而有些时候客户也说不清楚自己心中真正想要实现的目标是什么，或者在一开始说出来想要解决的问题仅仅是一个表面问题，因此教练需能与客户一起探索，创建真正有效的合约。

下面我们介绍几种常用的建立合约的方法：

1. 开门见山

直接聚焦于客户想要的是什么，非常简单、直接地确定教练

合约。

参考教练提问：

- 你的目标是什么？
- 你怎么样就知道自己成功地实现了自己的业绩？
- 你想要教练结束后和现在有哪些不一样？

2. 意识转化

当客户陷入困境或者负面的情绪当中时，其焦点、注意力往往放在负面的问题上面，这个时候可以通过教练提问，使其焦点从问题转向成果上。

参考教练提问：

- 你不想要这样的结果，那你希望事情变成什么样？
- 这对你来说的确是非常大的挑战，同时，你可以做些什么，让结果可以往你想要的方向发展？

3. 迷雾摸索

有些时候客户提出的一个教练目标只是表面的目标，而并没有触及问题的核心，这种表面的目标可以被称为是一种迷雾。谁也不知道这个在一开始提出的目标仅仅是一个表面的目标，而是随着教练与客户的深入会谈，客户有了新的觉察，从而挖掘出一个更深的教练合约。

4. 现状评估

度量式的提问可以帮助客户结合左脑及右脑思维，当客户清晰地了解当前的现状与理想期望之间的差距是什么的时候，就更容易确定自己想要的是什么。

参考教练提问：

- 如果理想情况是 10 分，现在大概可以打几分？
- 你想要在教练环节结束的时候提升到几分？

3.3 建立信任与亲和关系

3.3.1 信任关系的品质

教练的过程本质上是一种深度的沟通过程，这个过程不仅仅是关于事情的表面，而是会触及人们的内在信念、价值观、原则及态度等，如果教练与客户之间没有建立融洽的关系，那么彼此就无法坦诚相待，客户甚至会是一种怀疑、拒绝的心理状态，那么这种沟通是不会深入到问题的核心，教练的过程也无法为客户带来价值。

当客户感受到放松、安全，与教练建立真诚、信任的关系，

就像两个人跳双人舞，彼此根据对方的步伐迈出自己的步子，二人之间的对话是自然流露的，心理、情感上建立起深层次的连接，客户更愿意接纳教练。在这样的信任和亲和关系基础上，客户愿意开诚布公地与教练交流，教练过程才可能富有成效。

3.3.2 建立信任的几个技巧

保持正直与诚实

正直是指坚守道德及伦理原则，诚实而不欺骗、不撒谎，言行一致、表里如一。这是专业教练所应当具备的一项重要品质，也是高智·亚洲教练学院所制定的职业道德准则的重要内容。

教练面对客户时，如果沟通中涉及教练自身的专业资质、实践经验、能力特长以及不熟悉的领域，教练需要诚实地说明，不可夸大或者编造。

当教练保持正直，并且用自己的行动来向客户展示和证明自己所说的话的时候，教练就能够增强与客户之间的信任的关系。同时教练的正直和诚实，也可以影响客户对自己保持诚实，使得教练对话过程可以产生积极的结果。

信任的创造是需要时间的，教练需要自始至终保持正直的品格，哪怕是一些极小的事情，例如对约定的会面时间保持守时，

承诺客户的事情要做到，对客户的言行进行诚实的反馈，对于自己做不到事情要敢于承认并求助于合适的人。

认可与尊重

我们不要低估了真诚的尊重、认可的语言的作用，这些细小的行动有可能改变一个人的生活。教练过程中，不仅仅通过语言认可，也通过行为尊重，感受被教练者的行为、表情及语气措辞等，全然倾听被教练者，发掘对方行为背后的情绪、意图、价值观，没有判断，保持中立的位置。

教练对客户的认可和尊重会触动客户的心灵，真实的认可能够使被教练者更加直视自己。教练关注被教练者本人是谁，做了什么，认可会发掘对方内在的特质。不管对方做了什么，教练强调所看所听到的，也强调被教练者行动之后的积极情感体验，例如：荣誉感、快乐、真诚及诚信等。

先跟后带

这是一个非常有效的 NLP 的技巧，可以在很短的时间内帮助客户与教练建立亲和感（当然深层的信任还需要更长的时间）。NLP 的发展者在研究一些沟通大师时发现，他们之所以能够快速地与他人建立亲和感，是因为他们能够跟随他人的肢体动作、语气语调及情绪感受等方面配合他人。当客户说话比较慢时，教练

需要有意识地减慢速度；当客户交叉双脚时，教练可以很随意地交叉双脚或者双手。

当然，这样的跟随是非常自然而非刻意的模仿，不一定是完全照做，避免让对方在意识上感受到，因此这是一种微妙的技巧。一个人的言行举止会形成他人对自己的印象，人们喜欢跟自己比较像的人，因此当我们配合他人的肢体动作、语气语调、情绪感受时，客户在心理上会有一种亲密感。

当教练与客户有了比较深的亲和感和信任时，当教练有意识地做某个动作或者提一个要求时，客户也会跟随教练的动作或者要求。这个时候教练就可以很自然地通过教练提问来带领、引导客户。

一些先跟后带的教练提问的例子：

- 对于您说的这件事情，我也像您一样难过（跟随客户的感受）。同时，我们来看看有什么新的可能性，能够让结果变得更好一些？（带领客户转向新的视角）
- 我也觉得您的这个想法非常重要（跟随客户的价值观），同时，您觉得对方会怎么来看这个问题呢？（带领客户换位思考）

轻松与幽默

美国喜剧演员比尔·考斯比曾经说：“大笑能够让你改变痛

苦的境遇，如果你在任何事物中都能找到幽默，即便贫穷，你也能够生存。”

适当的幽默可以带来会心的微笑，可以打破两个人之间的坚冰，加强彼此之间的关系的纽带。教练在面对客户时，一些恰当的幽默感可以使得教练会谈的过程变得更加轻松，使客户变得更加乐观，情绪变得更加积极，放下防卫的心理，增强彼此的交流。

3.4 教练状态

3.4.1 状态先于行动

状态先于行动，来自英语 Being before Doing。它的意思是，要成为优秀的教练，要先具备优秀的教练状态。教练要提升综合教练能力，不仅仅关注在行为（Doing）的层面，比如聆听及发问等教练工具的应用，同时更要注重个人内在状态（Being）的提升。没有良好的内在状态，教练工具的作用也不会得到充分的发挥。所以，教练在进行教练环节的过程中，需要时刻对自己的内在状态保持觉察，有能力保持开放、尊重、接纳、爱、平静、专注、中立、陪伴的状态。教练面对客户所做出的任何回应都是源自自己的状态，例如，当教练有一种冲动想要给客户建议，帮助客户

解决问题，那么提出的教练问题就不自觉地带上了某种自我视角的引导，比如：“你是否想过找……也许他可以帮到你。”

因此教练状态是倾听、提问及创建觉察等所有其他教练能力的基础，当教练能够保持一份良好的教练状态，他就可以为教练环节创造一种“场域”，在这个“场域”中客户能够感受到不被评判、全然的接纳和陪伴、充分的尊重和信任等，在这种状态中，教练可以尽可能地倾听到客户的事实、感受客户的感受、觉察客户真实的意图，并且能够通过直觉来发问，从而提出真正强有力的问题，使客户产生新的觉察、形成新的认知、采取更加清晰有效的行动。

3.4.2 教练状态的五个维度

国际教练联盟（ICF）认证的大师级教练迈克尔·斯特拉特福特（Michael Stratford）认为，教练状态应该包含五个维度：尊重、好奇、空间、勇气、视角。当然教练状态还包含其他的一些要素，但这五个维度是作为一名教练面对客户时所应具备的最基本、最重要的状态。

尊重

从前，有一家生意很好的点心店，门口来了一个乞丐。他衣衫褴褛，浑身散发着一股怪味，当他畏缩着走到蒸点心的大

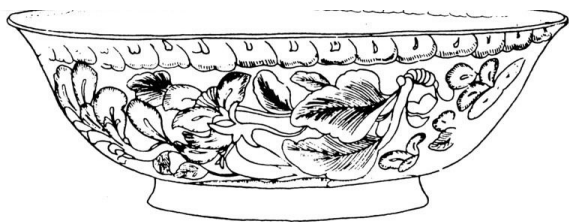
炉子前面时，周围的客人都皱眉掩鼻，露出厌恶的神色，伙计急忙呵斥乞丐要他滚开。此时，这个乞丐却拿出几个铜板，说：“今天我不是来乞讨的，我听说这里的点心很好吃，我也想尝尝，好不容易才凑到这些钱。”店老板目睹这一幕，走上前十分恭敬地将点心递给乞丐，并深深地向他鞠了一躬，说：“多谢关照，欢迎再次光临！”待乞丐离开，店老板转过身，教导伙计说：“那些常来光顾我们的顾客，当然应受到欢迎，但买几个点心对他们而言，不是件很难的事情。而今天来的这位客人，虽然是位乞丐，却与众不同。他为了品尝我们的点心，好不容易才讨到几个铜板，实在是难得之至，我们怎么能够忽视他的这份厚爱？”伙计问：“既然如此，为什么又要收他的钱呢？”老板笑笑说：“他今天是作为一个客人来到这里的，当然要尊重他的选择！如果我不收他的钱，岂不是对他的侮辱吗？”伙计点头称是。



这则故事体现的就是尊重。而教练的尊重更是体现在各个方面，尊重客户的人格、信念与价值观、学习的速度、个人的过往

经历乃至作为一个人所有的潜能等，还包括尊重教练行业本身、尊重其他的教练同行的工作与贡献、尊重各种教练组织的差异、尊重教练的过程本身、甚至尊重教练的有限性，也尊重教练之外其他所有的行业，尤其是相关联相类似的行业，如心理辅导、咨询及教师等常被人们混淆在一起的行业。同时，也尊重每个人的社会角色和责任、自然的规律和宇宙的法则。

好奇



从前有个徒弟上山拜师学艺，可是这个徒弟有个小毛病，经常固执己见，口中总是习惯说：“不可能！”一天，师傅见机缘成熟，就召唤徒弟到面前，拿着一只空碗说：“你去用石头把这个碗装满吧。”徒弟疑惑着装满了碗，双手端到师傅面前。师傅问：“这碗还能装下什么吗？”徒弟答：“不可能！这碗里什么都装不下啦！”师傅见徒弟一脸肯定状，弯身顺手在地上抓了把沙子，缓缓地倒在徒弟手捧的碗里，只见沙子通过石头的缝隙，慢慢地流进碗里。这时，师傅问：“这碗还能装下东西吗？”徒弟答：“不可能！碗里这次真的什么都装不下啦！”师傅从水缸里用勺舀出一瓢水，慢慢地倒入徒弟捧的碗里，只

见水从沙石中缓缓流入碗中。徒弟见状，惊讶不已，醒悟道：“多谢师父的指点！”

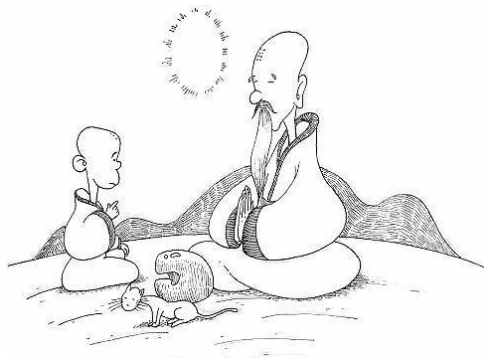
如果教练对客户没有带着好奇，在倾听客户时就不会有兴趣深层次地去探究，提出来的也只是很浅层的问题，甚至带着“哦，我已经知道了！”这样的评判或自我认知上的局限，从而过滤掉客户语言背后真正传递出的价值或信念等，也很难提出强有力的问题从而引发客户深层的自我思考和自我觉察，从而达到客户自我发掘、自我提升的目的。

反之，当教练总是非常谦虚地保持开放、好奇的态度，想要对客户去了解更多，能够以“我不知道，让我们一起来探索”这样的心态陪伴客户，教练就不会出于自己的角度和经验来评判客户，这样才能够获得对客户对教练本人真正有价值的信息。当客户感知到教练的这种状态，通常会感到放松与安全，对自己也会产生更多好奇，更有意愿去探索自己。

空间

一休和尚独坐参禅，默然不语。师父看出其中玄机，微笑着领他走出寺门。寺外，一片大好的春光。放眼望去，天地间弥漫着清新的空气，半绿的草芽、斜飞的小鸟、动情的小河……一休深深地吸了一口气，偷窥师父，师父正安详打坐于半山坡上。一休有些纳闷，不知师父葫芦里卖的什么药。过了一个下

午，师父起身，没说一句话，打个手势，把一休领回寺内。刚入寺门，师父突然跨前一步，轻掩两扇木门，把一休关在寺外。一休不明白师父的意图，独坐门外，思悟师父的用意。很快天色就暗了下来，雾气笼罩了四周的山冈、树林、小溪、连鸟语水声也不再明晰。这时，师父在寺内朗声叫一休的名字。一休推开寺门，走了进去。师父问：“外面怎么样？”一休答：“全黑了。”师父问：“还有什么吗？”一休答：“什么也没有了。”师父一字一顿地说：“不！外面，清风、绿野、花草、小溪……一切都在啊！”一休忽然领悟了师父的苦心。



空间意味着教练要在教练过程中不带任何评判地陪伴客户，放下任何预设，在提出教练提问后保持足够地安静，给到客户充分的空间，耐心地配合客户的节奏和时间，等待客户自我内化和自我觉察。在这个过程中，同时也体现着教练对客户无条件的接纳、爱、相信、陪伴和尊重等。

勇气



魏征是唐朝的一代名相，他直言进谏、刚直不阿的故事被世代相传。有一次魏征在上朝的时候，跟唐太宗争得面红耳赤。唐太宗实在听不下去，想要发作，又怕在大臣面前丢了自己接受意见的好名声，只好勉强忍住。退朝以后，他憋了一肚子气回到内宫，见了他的妻子长孙皇后，气冲冲地说：“总有一天，我要杀死这个乡巴佬。”长孙皇后很少见太宗发那么大的火，问他说：“不知道陛下想杀哪一个？”唐太宗说：“还不是那个魏征！他总是当着大家的面侮辱我，叫我实在忍受不了！”长孙皇后听了，一声不吭，回到自己的内室，换了一套朝见的礼服，向太宗下拜。唐太宗惊奇地问道：“你这是干什么？”长孙皇后说：“我听说英明的天子才有正直的大臣，现在魏征这样正直，正说明陛下的英明，我怎么能不向陛下祝贺呢！”这

一番话就像一盆清凉的水，把太宗满腔怒火浇熄了。

公元 643 年，直言敢谏的魏征病逝。唐太宗很难过，他流着眼泪遗憾地说：“以铜为镜，可以正衣冠；以古为镜，可以知兴替；以人为镜，可以知得失，我常保此三镜，以防己过，今魏征殁逝，遂亡一镜矣。”

教练在恰当的时机也需要拿出勇气，给到客户真实的反馈、挑战客户走出自己的舒适区，推动客户产生新的或更深刻的觉察，面对新的挑战，此时客户可能会感觉到不舒服、不自在，表情不悦，甚至也可能情绪崩溃、口不择言，教练此时可能面临被解约的风险，也可能面临客户不理智的言辞和行为。教练如果缺乏足够的勇气和智慧应对客户的突发状况，而选择不打破客户的舒适区，那么客户就很难看到某些真相，也很难在教练环节中获取真正有效的成长和突破。因此，一个优秀的教练，应当具备回应和陪伴客户突发挑战的勇气和智慧。

视角

从前，有一个禅师走在夜间漆黑的道路上，远远地就看见有人提着灯笼向他走过来，这时旁边有个路人说道：“这个瞎子真奇怪，明明看不见，却每天晚上都打着灯笼走路！”

迷惑的禅师问盲人：“既然看不见，你为什么还要打灯笼？你甚至都不知道灯笼是什么样子，灯光给人的感觉是怎样的。”

盲人说：“我听别人说，每天晚上，人们都变成了和我一样的盲人，因为夜晚没有光亮，所以我晚上出来时就打着灯笼。”

禅师非常震动地感叹道：“原来你所做的一切都是为了别人！”



盲人沉思了一会儿，回答道：“不是，我为的是自己！”

禅师更迷惑了，问道：“为什么呢？”

盲人答道：“你刚才过来的路上有没有被别人撞到过？”

禅师说：“有呀，就在刚才，我被两个人不留神碰到了。”

盲人说：“我是盲人，什么也看不见，但我打着灯笼，路人可以看到我，所以从来没有被人撞到过。”

禅师听了，顿有所悟。他仰天长叹道：“我天涯海角到处奔

波寻找智慧，没有想到智慧就在我的身边。原来，这个世界本来就是不可分割的一体。为人就是为己，为己亦是为人啊！”

这则禅宗的公案表达的就是，虽然我们最终都是为了实现自己的意图和目的，但在具体的行为过程中却不能单单只从自我的角度思考。就像上面故事里的盲人一样，一个人在做事时，从自己的视角和需求（夜间行路不被撞到）考虑的同时，还能兼顾他人（没有光亮，所有人如同盲人，都看不见）和环境（夜晚不止一个人在行路），那么成功的概率和达成的效果必然也非同一般——眼睛正常的禅师一会儿就被撞到两次，盲人虽然什么都看不见，却从来没被人撞到过。

教练就是要具备这种能力，可以启发客户跳出自身思维的局限，同一件事可以从不同的视角出发，加以思考，从而可以找到更多更好的策略，更高质高效地达成自己的目的，陪伴客户实现自身的价值。

3.4.3 提升教练状态的练习

中心练习是提升教练状态的基本功练习。经过一段时间的中心练习，教练在教练环节中会呈现这样一种状态，既能和客户的感受和情绪同频，充分感受客户的感受和情绪，感知客户的意图，同时也可以做到不被自我和客户的感受或情绪影响，尤其不会被崩溃的情绪状态带走，而导致整个教练环节的偏离。这种既保持

同频、关联，又同时抽离的全然的保持当下的状态，我们称为“中心状态”。

事实上，如果没有经过持续地练习，常人很难保持这种“中心状态”，我们习惯于大脑里面充斥着各种思绪，没有片刻的止息。即使有一瞬间大脑里没有任何思绪，我们大概也会感到不习惯、不安、甚至混乱。我们习惯于用各种声音、评判及念头等充满我们的大脑，然而，如果真的静下心来在“中心状态”中去观察这些思绪，我们会发现 80% 以上的内容其实对我们是没有价值的，它们只不过是白白耗费我们的能量。

保持“中心状态”可以让我们真正的安静下来。当人处于“中心状态”时，脑电波接近于睡眠的状态，频率极低，但同时却极为机警，有很强的直觉、感知和洞察能力。这是一种大脑非常放松、专注、有创意、高效的状态，一种流动而高绩效的状态，也叫作巅峰绩效状态。经过一段时间有效的练习，我们每个人都可以在经历这种状态的体验。

“中心状态”也就是真我的状态。在这种状态下，我们纯粹的意图会显现出来，我们能够真正清晰什么是我们真正想要的，并且愿意为之付出行动，外界的纷扰也不会导致我们偏离真正的目标。教练保持“中心状态”，就可以在教练过程中保持当下，真正听到客户的内心诉求，提出强有力的问题，陪伴客户做出新的自我觉察，从而更加清晰自我，付出更多新的行动，最终通过

实现自己的价值和梦想，而达成自我的实现。

中心练习的方法非常多，下面我们介绍一种最简单、易行、有效的方法，就是通过呼吸练习来训练我们的“中心状态”。呼吸本来可以由自主神经系统控制，是无意识状态下就可以去完成的，但当我们有意识地带着觉察去呼吸时，我们的注意力就会相对能更好地保持在当下，而不被脑海里各种思绪所干扰牵制。

呼吸的中心练习，方法是：

- 把所有的注意力放到呼吸上面，我们只是用鼻子呼吸，去感受呼吸如何经由鼻子、喉咙、胸腔到达腹部，感受到腹部微微地隆起，然后感受空气从腹部到胸腔、喉咙再到鼻子呼出。
- 感受有些凉意的空气如何通过我们的身体——就是这样把所有的注意力放到呼吸上。
- 你是否留意到，当你非常专注地这么做的时候，你的脑海里面没有任何的思绪，你体验到的是一种平静。这就是“中心状态”。
- 当你做呼吸的中心练习的时候，如果你在任何时候觉察到脑海里面有了思绪，那么就重新把注意力再次放到呼吸上面。

每次当我们这么做，我们就是在锻炼如何从思绪中回到当

下，训练我们“大脑觉察的肌肉”，帮助我们保持专注和平静的能力。每天持续做这样的练习，当我们给客户做教练的时候，我们就能够比较容易保持着专注、平静、接纳、不判断的教练状态。即使不做教练，也可以提高我们日常工作生活中的专注力，从而做到耗费尽可能少的时间和投入，实现最大化的产出。

3.5 积极的倾听

3.5.1 倾听的重要性

人作为群居的哺乳动物，在大约 15 万年前人类就有了语言，语言的存在远远早于人类对文字的发明。为了满足更好的群居生活，远古的人类在劳动生产的过程中发展出了一系列复杂的语言系统。

请大家想象一个画面，几十万年前的一天，远古人类正在进行一次集体的狩猎大型动物的活动。人们相互运用特定的语言来组织部落的狩猎行动，为了成功地捕获狩猎目标，什么变得极为重要呢？

那就是倾听。

试想一下，假如在这场狩猎过程中，传递的指令是：快爬

上树去！而接收指令的人没有听到或者误听为：快到前面来。那么将会发生什么？也许会导致整个狩猎失败，且不说得不到必需的食物，甚或造成部落劳动力的伤亡。

可想而知，在整个人类生存与发展的过程中，倾听占据了多么重要的位置。同样，倾听在推进人类文明的发展中，其重要性也被我们东方古人非常形象地记录下来。下面请试着解读一下中文的繁体字：聽。



繁体的“聽”字是由耳、王、十、目、一、心所组成的。这其中的含义是要眼到、口到、心到。并且要做到用眼看、用口说、用心记。还有更重要的一层含义：王在这里解释为把对方当做“王”（中国古代的大王、皇帝）一样尊重地倾听，所以“聽”早在古代就已经被人们尊为最高尚的行为之一。

中文的繁体字是中华民族智慧的创造和结晶，即使“聽”字本身的发音在几千年的过程中不断地演化，但繁体字所传递的智

慧却不会改变。

古圣先贤早已深谙“兼听则明，偏信则暗”的智慧。《管子·君臣上》说：“夫民别而听之则愚，合而听之则圣。”《资治通鉴·唐太宗贞观二年》记载：“上（唐太宗）问魏徵曰：‘人主何为而明，何为而暗？’对曰：‘兼听则明，偏信则暗。’”可见倾听的重要性，不仅要听，更要多角度多方面地倾听。

3.5.2 教练倾听的核心要素

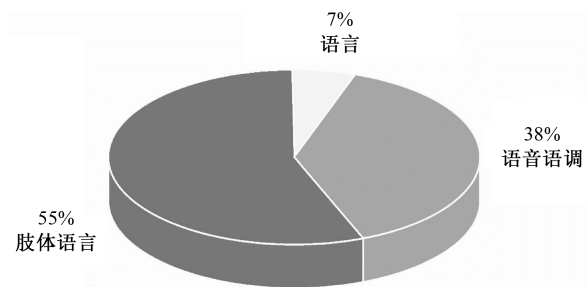
积极的倾听是指，从对方的角度出发，聚焦于倾听对方用语言、语音语调以及肢体语言所传达出的信息，捕捉对方的感受、意图、甚至语言背后的价值观、信念等，同时通过全然的陪伴、专注的倾听，鼓励支持对方充分地表达自我。

对于教练而言，衡量是否做到积极的倾听包含以下8个方面：

- 不专注于自己选定的议题，而专注于客户和客户选定的议题；
- 倾听客户关系的事项、目标、价值，客户认为可能的和不可能的事项；
- 分析客户使用的单词、语气和身体语言；
- 为了明确把握客户话语中的含义，通过复述、概括和变

换表达方式等方法确认客户想要表达的意思；

- 鼓励客户表达自己的感情、认知、关注的事项和信念等，鼓励客户自主寻找解决问题的方法、认可这些方法、努力探索更多可能性；
- 综合整理客户的想法，并以此为基础展开讨论；
- 理解客户表达的核心理念，帮助客户简明扼要地表达自己的意思；
- 不事先做评判、不纠结，让客户自主地整理思路或收尾。



艾伯特·梅拉比安博士的研究结果

在教练过程中，客户说出来的是语言、内容，而没有说出来的，可能有感受、意图，也可能有愿景、自我身份的认知、价值观和信念等深层的信息，这就需要教练深入地倾听。从下面这张图例可以看到，语言在沟通中所传递的信息只占 7%，所以就需

要教练提升教练状态，自我锻炼、培养和发展深度倾听的能力。

在教练过程中，教练需要：

- 关注被教练者的目标，而不是搞定他的问题；
- 关注目标的价值，而不是对问题、障碍的理解；
- 关注被教练者的愿景，面向未来，而不是处理过去的痛苦和挫败；
- 关注具体的成果，而不是空泛的感觉、想法和概念；
- 关注启发被教练者的智慧和责任感去创造成果，而不是给出建议和方法；
- 通过倾听支持被教练者开放地、创造性地自我表达，在教练过程中获得新的认知、态度、策略、行动计划，在长期的教练关系中建立自我觉察——蜕变的成长模式。

3.5.3 如何倾听

教练带来的最突出的变化就是自信心。学习和实践教练的过程中，客户会不知不觉地成为自信满满的人。为什么教练会增强人的自信心呢？原因之一就是倾听能力的提高。倾听到之前倾听不到的，感受到之前感受不到的，感知到对方真正的意图、愿景及价值观等，激发他人的同时也激发了自我。同时，瞬间的判断能力、应对能力也得到极大提升，解决问题能力也会变得越来越

卓越。有这样一句话：“一个优秀的领导首先是一个善于倾听的人”，可见倾听的重要性。

倾听能力的提升可以分为以下三个阶段：

第一阶段：以自我为中心的倾听

以自我为中心的倾听是指站在自己的立场和观点进行判断，随心所欲地听。这是人们平时不自觉地采取的倾听方式。

通常有如下的表现：

- 为了使自己看起来亲切和优秀而粉饰自己；
- 不完全集中精力在对方身上，一边做自己的事情一边听；
- 用自己的方式理解对方的话；
- 为了证明自己正确，反击对方，在对方言语中寻找破绽；
- 为了找出话语中的特定信息而无视其他信息；
- 一边听一边准备接下来要说什么，因而无法集中精力；
- 像一尊雕塑一样一言不发。

但凡倾听者呈现上述行为，被倾听者就会丧失继续说下去的意愿，即使继续也不会真实地表达自己，因为此刻被倾听者无法感知到倾听者对自己有任何的尊重、接纳、关注或者表示出任何的理解、同情。

这一阶段的倾听者常常也会出现以下三种情况：

- 省略：看到想看的東西，听到想听到的东西，其他的予以忽略；
- 歪曲：想怎么看就怎么看，想怎么听就怎么听，想怎么想就怎么想；

例如：“情人眼里出西施”。见到性格冷漠、说话尖刻，但是脸蛋漂亮的女人，人们常会这样下定论：“漂亮女人本来就是这副德性”；见到长相平平、头脑聪明的女人，又常会这样想：“长相不行，好歹学习要漂亮”。

- 泛化：不是就事论事，而是上升为更广泛的社会现象。
例如：

男人有钱就变坏

女子无才便是德

有钱的女人都很强势

现在人哪有不这么干的

像这样以自我为中心带着评判和局限倾听、看待问题，与他人交流，会严重阻碍与周围人的关系，也会经常做出错误的决定，限制自我的发展。作为教练而言，就不可能建立与客户的信任，建立合约，更不可能提出强有力的问题，做干净直接的沟通，而进入接下来的教练过程了。

第二阶段：以对方为中心的倾听

第二阶段的倾听已经克服了自我中心的阶段，会把关注点放在对方身上，会就对方的语言、态度及语调等作出回应，进行交流。为了做到这个阶段的倾听，倾听者要做到如下几点：

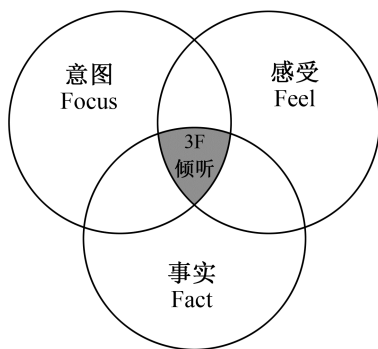
- 交流过程中直视对方的眼睛，集中精力，有眼神的交流；
- 做出与对方相同的姿势、态度、动作，与对方同步，达到类似于“镜像”的效果；
- 采取与对方同步的呼吸、语速、音调，与对方同频
- 重复或总结对方说过的话，作出适当的回应。

通常，人在相互交流的过程中，会根据对方的语音、语速、语调及表情等，给予适当的回应，就能与对方建立亲密与信任。坦诚的交流，眼神等肢体语言的交流，总结对方话语中的关键词等是向对方发出倾听的信号。在教练过程中，如果教练可以做到这些，会让自己心无旁骛，对方也会更加信任投入地交流。

不过需要注意的是，重复对方说过的话，不能过度，2%~10%是比较恰当的。只选择对话中关键词、核心内容就足够了，例如：“您在回来的途中看到了事故车辆啊！”告诉对方自己在专注地倾听。类似这样及时的回应，讲话的一方会感到安全，进而可能会引发深度的交流，从而达到卓越的教练效果。

第三阶段：“3F”倾听

所谓“3F”，是 Fact（事实）、Feel（感受）、Focus（聚焦、意图）三个英文单词的首字母都是 F，所以简称“3F”（见下图）。 “3F”倾听是由郑振佑博士（Dr. Paul Jeong）根据多年对教练的研究和实践中总结和研发的倾听工具。



“3F” 倾听模型

这是在交流过程中更直接地感受对方的感受和真正意图的方法。这一阶段比第二阶段更进了一步，利用直觉和觉察的能力，不带任何评判地“听”对方的事实、“听”对方的感受、“听”对方的意图。如果说第二阶段是关注在对方的语言、语音、语调及肢体语言等传递的信息上的话，第三阶段是能够听到那些听不见的、看到那些看不见的、与对方达成深层连接的更强有力的工具。所谓倾听绝不是静静地听对方讲话就可以了。优秀的教练在客户谈话时，甚至不谈话时，都能通过直觉感知对方想要表达的感受以及意图。

事实 Fact——当另一方说话时，不要基于你自己的思维或视角来判断，要听取原本的事实；

感受 Feel——倾听时，也要把注意力放在对方对某些事件的感受上，同时也觉察对方阐述的语言与情绪一致或不一致的情况；

意图 Focus——倾听对方时，听的同时要确定对方在这些愿望背后的真实的想法和纯粹的意图。

怎样才能做到高质量的“3F”倾听呢？

Fact: 倾听事实

不用自己的想法和固有观念对对方的话进行评判，客观地接收对方谈话中的信息。通常人们在对方说话时，会根据自己的经验、记忆和习惯进行主观的分析和评判，这种倾向会在不自觉地情况下歪曲事实，进而产生误解，做出错误的回应。所以人们需要努力把握对方话语中的客观事实。教练需要做到的是把注意力放在对方所叙述的事实上，而不加任何主观的评判。

例如：啊，您是说……（罗列事实）？

刚上班就受到老板召见，心里下意识地先入为主地想：我做错什么了吗？这就是一种判断。在没有弄清楚老板为什么召见自己之前，就妄自揣度，有时会引起不必要的误会和不当的言行；相反，如果只是带着“老板有事找我”这样简单的不评判的心态

去见老板，效果当然就不一样了。

再例如：小李开会经常迟到。

“经常”这词是按照谁的标准定义的？其实这个标准只是说话人的标准而已。也许在其他人看来并不是“经常”。也就是说，这个标准并不是基于客观事实而设定的，而只是说话人自己主观的判断。客观的陈述应该是这样的：这星期五次开会小李迟到了三次。

Feel：倾听感受

倾听感受是指在倾听事实的同时，感受对方的感受和情绪，其中包括感知对方的情感，与对方产生共鸣，以及把自己的感觉反馈给对方。人们经常很难观察到没被外化的内在状态。如果不能很好地感知对方的内在情感，而只是依靠对方的语言和表情等进行沟通，往往很难真正理解对方、产生连接、形成共鸣。

产生共鸣只有在感知到对方的感受时才能做到。这里所说的“感受”跟“想法”是不同的。我们经常会将自己的想法和感受混为一谈，这两者之间的差异如下：

例如：啊，您现在感到……（描述对方的感情状态）！

假如女朋友没按约定打来电话，可能会产生“她在忽视我吗？”“是不是生我的气了？”这样的疑问。这不是感受，而是

当事人主观的想法。如果表达此刻的感受，应该是“她没有给我打电话，我感到很不安”，“她没来电话，我很生气！”。由此可见感受和想法是不同的。“表达感受”并不是在“想法”前面加上“感觉”这个单词就能实现的。

现在让我们来区分一下感受的表达和想法的表达：

我觉得你不爱我。（想法）

我感觉老板在整我们。（想法）

你离开了，我很伤心。（感受）

催得紧会让我很焦躁。（感受）

Focus: 倾听意图

倾听意图是指要把握对方内心诉求，即对方真正想要的是什么。对方真正的意图是什么？有些不善于表达自己的意图的人，说出来的话跟真正的意图会有很大差异。在意图不明确时，更需要正确把握意图。下面的提问会帮助我们做到这一点。

例如：你真正想要的是……（即便对方没有明确表明，但直觉感受到），对吗？

人每秒钟能识别和接收 200 万 BPS 的数据并将之储存于无意识和潜在意识中。意识层面识别的信息只有每秒钟 134 比特。大

脑一次只能识别和倾听 5~9 组的数据。语言传递的信息只占沟通的 7%。剩下的 93%是通过非语言性的，即肢体语言、语音语调、能量及感觉等来传递的。如果我们要做到从（134 比特/200 万 BPS）5~9 组数据中识别对方的真正意图，本身就不是一件容易的事，所以，更需要进行基本功的修炼——“中心状态”的练习（中心练习请参照教练状态中的相关内容）。

教练如果可以保持稳定的高质量的教练状态，对方就会感到安全、接纳、陪伴、平和、大爱，而形成深度信任的关系，就会毫不隐藏地坦诚地交流，愿意也会找回能量进行自我觉察，接受挑战和新的行动，从而达成良好的教练效果。

3.5.4 倾听练习

倾听的态度

教练的态度直接影响倾听的效果。这个态度源自教练自身的信念系统、价值观、自我身份的认知、自我的觉察以及身心灵的状态。

无效的倾听态度有：选择、评判、演绎、傲慢、焦点在内、漠视、怀疑、认同或否定、批判和急于得出结论等。你可以从中发现自己的倾听模式并持续改进。

有效的倾听态度包括：亲和、尊重、真诚、开放、好奇、信任、专注、聚焦、积极正向、面向未来、欣赏、无我、关爱和慈悲心等。你也可以在实践中发现更多的方面放入这个词组的系列，加入更多有效的要素。

倾听的姿态

- 身体姿态：面向被教练者、身体前倾、开放、轻松；
- 专注、保持目光接触、真诚；
- 放下杂事、不要打断、手机关闭或静音、放在你看不见的地方；
- 环境：最好不要在老板台前做深度沟通。

提升倾听能力的练习

- 听古典音乐；
- 听精彩电影对白；
- 看教练电影，比如《功夫熊猫》；
- 倾听大自然、放松、开放；
- 在闹市街头、地铁站，全身心放松，只是听，不做任何反应。

3.6 强有力的提问

3.6.1 提问的价值

人类文明的发展往往是从一个问题开始。当人类还住在山洞茹毛饮血的时代，一次偶然的机会，人类目睹了在山洞外的森林里，被闪电引发的大火而烧死的一只羚羊。此时，人类好奇地问了一个问题：被烤焦的羚羊可以作为食物吗？带着对这个问题的探索和行动，人类在发展的历史上进入了一个新的文明时代。

我们现代人的科技发展，同样依靠继承祖先擅长提问的智慧。

飞行器给我们生活带来的便捷，源自一个好的问题：我们如何能够像鸟儿一样飞翔？

汽车给我们生活带来的便捷，同样源自一个好的问题：我们如何能够像豹子一样行动更快？

我们现在所享受的生活和工作中的很多东西，在 200 年前都没有，是什么让它们发生了呢？

可以说，都是源自一个好的问题！因为好的答案源自好的问题。

在教练的过程中，为了帮助被教练者从他自身出发创新思维、整合资源、达成结果。

提出强有力的问题，就成为教练的核心能力之一。

为什么我们不像专家一样去给被教练者答案？又或者像顾问一样给出建议？要么干脆告诉被教练者应该怎么做？请回忆人生中那些重要的选择，比如升学、大学选择专业、职业发展方向、交友、选择配偶等等。在如此多的人生重大选择中，谁是最清楚我们内心想要什么的那个人呢？通常答案是我们自己。

提问题都有哪些好处呢？

- 透过表象，了解事实真相；
- 客户参与，令对方更有自主性和成就感；
- 引发客户自我思考并采取行动、自我管理、自我负责；
- 启发探寻更多更好的可能性；
- 提升客户的自我觉察能力；
- 使客户更加清晰和聚焦自己真正的意图和目标；
- 激发探索、洞察力，做出承诺或行动。

一只鸡蛋，从外打开是食物，从内打开是鲜活的生命力！

当人能够基于自己的内心，自己寻找答案解决问题，就会对自己的决定信服并愿意自我负责，内心对自己更具信心，进而更能够积极地将想法付诸行动。当人主动思考并采取积极的行动时，才能实现自己真正想要达成的目标。

3.6.2 教练提问的核心要点

教练提出的问题，能够引发客户新的思考、新的觉察、新的视角、对自己身份及价值观新的认知……这才能称之为强有力的问题。

怎样做到强有力的提问呢？

- 积极倾听，理解客户的立场后，再提问；
- 通过提问让客户发现和洞察事实，引导客户做出决定、采取行动；
- 通过开放性问题，让客户清晰现实状况，提高解决问题的可能性并学习新事物；
- 通过提出指向未来的问题，鼓励客户采取面向未来的行动；

教练要做的就是通过强有力的提问引发客户运用自己的知识和经验去寻求属于自己的答案。教练通过向客户提出有力的问

题，启发并激发客户自主地思考，而不是代替他们思考。

教练也不仅仅只是提出问题，让我们来参考下面的场景。

一位会议主持人在一次重大的团队高层会议中晚到了 30 分钟。通常作为领导者或者参会人员也会同样提出一些问题，例如：

- 你是怎么搞的？
- 你还想让我忍耐你多久？
- 你难道不知道这次活动有多重要吗？

假设你是那个迟到的会议主持人，听到这样的提问会是怎样的反应？必然是会感受到恐惧、焦虑、担心、愧疚、难过、沮丧及自责等负面情绪。带着这样的情绪，可以对未来把工作做得更好带来积极的作用吗？当然不会。

再来看看提出这样问题的人，会对这位迟到的主持人产生怎样的评判呢？不负责任、不靠谱、没前途，等等。

如果是教练，他提出的问题是这样的：

- 你怎么看待自己迟到这件事？（每个人都比任何人更了解他自己。）
- 你来参会时发生了哪些更重要的事情？（每个人在每个当下都会为自己做出最好的选择。）

- 你打算如何补救这次带来的影响？（每个人对自己的生命能够负到百分百的责任。）
- 下次你打算如何避免这样的事情再次发生？（每个人身上都具备成功的无限潜能与可能性。）
- 从这次事件中你学习到了什么？（每个人行为背后都有一个积极正向的意图。）

教练式提问不仅仅只是提出问题，教练的提问是为了创造更好、更信任的关系，为了实现目标达成更有效的对话。因此，教练内心所秉持的对人的哲学，是提出有效问题的关键点之一。

现在假设你还是那位迟到的会议主持人，听到这样的教练式提问，这次和上次相比你又会是怎样的反应？那么必然会感受到理解、尊重、接纳、包容、信任、责任、轻松、激发等等正面情绪。这样的情绪和之前的负面情绪相比，哪种提问会对未来更好地完成工作带来更为积极有效的作用呢？

3.6.3 如何提问

关于教练式提问，根据回答的方式，可以分为开放式问题和封闭式问题。

开放式问题

以“什么”“哪些”“如何”“怎样”“如果”“假如”等开始，没有任何预设答案，可以开放地回答的问题都属于开放式问题。

在教练的过程中，应该让客户讲大多数的话。一方面教练可以在专注的倾听中了解客户的意图、信念系统及价值观等，另一方面也激发客户在开放的谈话中自我思考、自我觉察、自我发现……在完成每次教练目标的过程中，成为更好的自己。

由于开放式问题的答案不是唯一的，也没有任何预设或标准答案，所以被教练者在互动中有很大的空间，同时也是教练将对话的主导权交给被教练者的一种方式。另外，开放式问题的答案也不是几句话就能完整清晰地表达，这样就会引发被教练者自我思考、自我觉察及自我探索等。

那么如何才能做到提出开放式的问题呢？请参考以下几个方面：

- 问目标、成果、价值而非问题（什么）
- 问事实、真相而非演绎（什么）
- 问具体的策略和行动而非理解（怎样）
- 问未来（愿景）而非过去（时间）

- 问关键点（什么）
- 问可能性（什么）
- 问拓展思路（假如）
- 问视觉预测（看到什么）
- 问选择（哪些）

封闭式问题

提出的问题中含有“是不是”、“能不能”、“有没有”、“对吗”、“可以吗”、“真的吗”等，回答起来也只能是类似“是”、“不是”、“对”、“不对”、“有”、“没有”这样的问题，都属于封闭式问题。

封闭式问题是通常已经预设了答案的范围，对话的人也只能在一个特定的框架内做出选择和回答。

封闭式问题的优势在于可以和对方就某些模糊不清的关键点加以确认使谈话双方获得清晰，在教练过程中，封闭式问题在引发客户的自我觉察、自我发掘、激发决心及引发动作等方面也可以起到强有力的作用。

例如：

这是唯一的选择吗？（引发自我觉察）

还有其他的可能性吗？（引发自我探索）

你确定想要这样做吗？（激发决心）

我这样理解是对的吗？（获得清晰）

封闭式问题的劣势在于使对方的回答受到限制，为谈话设定了一个特定的范围，这在教练过程中存在使谈话冷场、造成客户不愿打开、使整个教练环节不能顺利进行的风险。因此，封闭式问题在教练过程中要谨慎使用，尤其是在教练和客户还没有建立充分的信任关系时，封闭式问题将会带来极大的风险。

因此在教练环节中，教练要尽可能少地使用封闭式问题，尽可能多地使用开放性问题！

3.6.4 提问练习

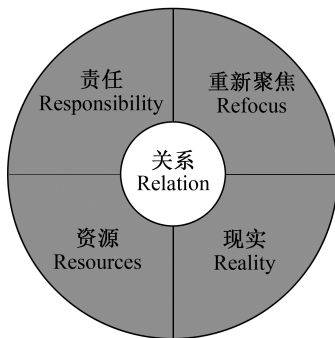
那么怎样才能做到全面的强有力的提问呢？以下技巧供大家参考：

- 简单明确
- 清晰发问的出发点
- 每次只问一个问题
- 问完后停留片刻（比如 7 秒），给对方思考的时间

- 提出相关联性的问题
- 慎用“为什么”：针对有成就感的事件问“为什么”会令对方获得激发；针对不理想结果的事件问为什么只会令对方更加有挫败感
- 提出积极正向的问题
- 提出上推的、超越的问题，如身份和价值观等

这里特别要为大家介绍“5R”教练模型。

“5R”，是五个英文单词 Refocus（重新聚焦）、Reality（现实）、Relation（关系）、Resources（资源）、Responsibility（责任）的首字母，简称“5R”（见下图）。



“5R” 教练模型

Refocus 重新聚焦

Refocus（重新聚焦）是教练式沟通的核心。它指的是对长远

目标（愿景、梦想、价值）的重新聚焦以及近期行动的聚焦。爱因斯坦说过，人类的困难往往在制造问题的层面来解决问题。**Refocus**（重新聚焦）的目的就在于使客户能够从问题产生的层面跳出，从具体的问题中抽离，而站在更高的层面看待问题本身，从而提升思维层次，寻找更多更好的策略，更好地解决问题本身。

问题示例：

- 对你来说，成功意味着什么？为什么它对你那么重要？
- 三年后，假如它实现了，会是怎样的景象？
- 什么能力的提升能最好地帮助你实现这个成功？
- 如何衡量这个能力的提升？
- 什么是最想要实现的目标？
- 这次教练结束后，你最想要得到什么？
- 你如何知道你实现了目标？
- 你想在什么时候实现你的目标？
- 假如你的目标实现后，你会看到哪些具体的成果？

Reality 现实

不敢于正视现状，面对现实的困难和挑战，目标就不可能落实。现状也可以分为主观（内在）和客观（外在）两种。外在的困难通常是在于事情本身，如时间、任务、技术和硬件等；内在

的困难通常则在于人本身，如人际关系、信心、顾虑、结果的压力、恐惧、信念系统和心智模式等。内在障碍往往是真正的困难所在，真正想做的事情，总是能做成。

如果一个教练客户已经清晰了自我的目标，那么接下来需要清晰的就是达成目标的真正困难在哪里，明确当下与未来目标之间的差距。

认清现状的问题示例如下：

- 实现目标的挑战有哪些？
- 什么是达成目标的关键要素？
- 假如继续保持现状会发生什么？
- 穿越哪些障碍，是实现目标的核心？
- 现在你发现什么是有可能被忽视的问题？

Relation 关系

Relation（关系）的问题是激发客户动力的重要工具，它包含以下四个维度：

- 当事人与教练的关系：当事人被倾听、支持、鼓励、问责时，更容易发生改变，这要求教练需要保持教练状态，与当事人建立亲和、信任的教练关系。
- 当事人与自己的关系：如世界观和价值观等，一件事符

合自我的价值观，人才真正有克服各种困难、付诸行动的勇气和坚持的力量。

- 当事人与世界的关系：如，马斯洛需求层次中的身份、系统。
- 当事人与自己身体的关系：即情绪与感受，情绪是身体上的一种感受，引发原因通常是与当事人冲突的信念、价值观。因此情绪是一种可靠的信号，是对当事人的一个真实的提醒。情绪本身没有对错正负之分，有分别的是当事人接收到情绪的信号之后的所言所行。

激发动力的“关系”问题示例如下：

- 既然有这么多困难，为什么你依然要实现这个目标？
- 实现目标对你能带来哪些价值？
- 当目标实现后你会成为怎样的人？
- 当这些实现后人们会如何评价你？
- 还有哪些人会因为你目标的实现而受益？

Resources 资源

当被教练者完全被激发出内在的动力，教练就能够开始支持被教练者进行创造性思维，拓展出实现目标的可能性方案。帮助被教练者打开思路、头脑风暴、跳出旧有思维模式、深度探询解决问题的本质，宽度拓展实现目标的策略。这是一个有趣、有意

义、有挑战、有惊喜的过程。

拓展资源的问题示例：

- 实现目标的过程中你会采取哪些尝试？
- 假如更快、更轻松地实现目标，你需要做哪些改善？
- 如果把你的优势放大 1000 倍，会出现哪些可能性？
- 哪些行为改变是实现目标的关键？
- 借助哪些人、事、物能实现目标？

Responsibility 责任

在拓展出众多选择后，教练支持被教练者找到切实可行的关键行为，并对这些行为做出承诺。制定出详细的行动计划，并设定跟进问责系统，帮助被教练者不仅仅只停留在感受层面，而是推进被教练者采取实际的行动，并为下一次教练做准备。

责任的问题示例：

- 你真的会去做的是什么？
- 你如何保障这些行动真正的实现？
- 你打算什么在时间、地点，具体做什么？
- 谁能够支持、鼓励、问责到你的行动？
- 我如何知道你做到了？

3.7 直接的沟通

3.7.1 为什么要直接的沟通

教练常常把直接的沟通比喻成客户的一面镜子。而镜子的隐喻给人们带来的价值，早已展现在古圣先贤的智慧里。《旧唐书·魏征传》李世民：夫以铜为镜，可以正衣冠，以史为镜，可以知兴替，以人为镜，可以明得失。

给大家讲一个小故事，以便我们更好的理解，为什么成为客户的镜子如此重要。

徒弟和师父抬一面镜子，边抬边说：“这镜子可真是便宜，几十元买了这么一大面！”

师父笑说：“你可别小看了这镜子啊！它可以当你的老师呢。”

“哦？”徒弟也逗趣说，“不知这镜子老师将何以教我啊？”

“不管什么东西，只要放到镜子前面，它都映得出吗？”

“当然！”师父说。

“那么东西移开后，镜子里还留有余影吗？”徒弟问。

“那怎么会呢？”师父说。

“这就是智慧啊！”师父说，“这叫物来则应，过去不留。徒弟，你在生活中能做到事来则应，事过即忘吗？”

“不能”徒弟说，“想不到这镜子还有点门道，还有吗？”

“多得是，”师父说，“比如孔孟先师或帝王将相来照镜，你说镜子会因为高兴而加倍细心吗？”

“不会”徒弟答。

“如果乞丐、弃儿来照镜，镜子会因厌恶而应付了事吗？”

“不会。”

“这就叫在圣不增，在凡不减。又叫与圣人居而不喜，与凡夫居而不忧，你做得到的吗？”师父问。

“做不到！还有吗？”徒弟兴冲冲地问。

“当甲物体正在照镜子时，镜子会一边照甲又一边惦念乙吗？”

“不会。”

“这叫把握当下，置心一处。你做得到的吗？”

“做不到！还有呢？”徒弟穷追。

“镜子映现红色物体时，其本身会不会也变成红色？映现绿色时会不会本身也变成绿色？”

“不会。”

“镜子本身虽不变色，却仍能红来现红，绿来现绿，是不是？”

“是，这叫什么？”徒弟问。

“这叫随缘不变，不变随缘。你做不到吗？”

“做不到，还有吗？”徒弟还不解渴。

“镜子映人、映物、映狗、映水、映火，而本身玻璃的本质却始终不变，这叫作体不动，而用常显，用常显而体不变。你明白吗？”

“明白了，”徒弟感叹地说：“想不到一面小小的镜子，竟蕴含了这么多道理！真是物物皆可为师啊！”

从这个小故事里，非常清晰地表明教练作为客户的一面镜子有多么重要。知人者智，自知者明。教练就是要做客户这样的一面干净、中立的镜子。帮助被教练者对自我有更清晰的认知。

同时，教练作为客户的镜子需要面对很大的挑战。有时由于教练过分关照客户情绪，而无法把真正想说的话说出来，或者无

法直接地指出问题本质的状况。即便碰到上述情形，高超的教练也要用最有效地语言与客户展开有利于客户的沟通。反过来，当教练这面镜子不够“干净、平整”，有的教练就会忽略客户情况，片面地强调自己的意见，教练要提醒自己这种做法会妨碍自己与客户的沟通。坦率直接的沟通才是提高教练效果的有效途径。

3.7.2 什么是直接的沟通

直接的沟通是指在教练过程中有效的沟通，教练所使用的语言对客户产生启发思考和激发潜能等积极影响的能力。直接的沟通包含了以下内容：

- 直接、充分的表达，坦诚、客观的反馈；
- 为了让客户了解自己的真正诉求或尚未发觉的方面，教练要多角度地组织语言，坦诚客观地表述；
- 清晰教练的目标、议题、技法和活动目的；
- 使用分寸得当、礼貌的语言（不使用带性别歧视、种族歧视的词汇或表达方式）；
- 为了清晰表达，适当使用隐喻或类比。

3.7.3 如何做到直接的沟通

直接沟通需要做到

- 明确的：清晰表达，而非“正确的”。焦点在贡献真实的体验；
- 直接的：避免使用“不负责任”、“不自信”及“不勇敢”等带“不”的主观评判的词汇；
- 平均的：中立的、全面的、正向的体验和负向的体验都要有；
- 即时的：反馈当下的状态，体验只存在于当下时刻，此时此地；
- 基于事实而非演绎：教练对被教练者亲自、真实的体验；
- 贡献体验而不是概念：体验是鲜活的，概念是死的；
- 有方向的：目标导向而非问题导向；
- 积极推动，建设性的：鼓励对方觉察、突破、采取行动。

直接沟通的态度

- 真诚的：真实体验、真诚、身心一致地表达；
- 贡献的：纯粹地、基于客户的角度；
- 信任的：全然地相信被教练者；

- 尊重的：尊重地回应被教练者的信念和模式，而不是被教练者的人格；
- 无我的：关注点完全集中于客户，全然从客户的角度思考和回应，教练不评判、不用自己的信念或价值观衡量客户，等等；
- 直接的：不迂回地、坦率地、清楚地表达；
- 有勇气的：有时候，为了使客户获得新的觉察和突破，教练需要拿出勇气，冒着破坏教练与客户的关系和教练形象的风险明确地表述自己的直觉、观察或感受等。

直接沟通的技巧

1) 反馈——教练是一个双向沟通的过程，为了客户利益最大化，教练需要像镜子一样给出自己的反馈。

参考示例：

- 我看到你的表情有些生气，你现在感觉如何？
- 刚才我看到你皱了皱眉头，你想到了什么？
- 我发现你一直没有谈过这个问题，是什么原因？你愿意现在聊这个话题了？

2) 分享——教练作为整个教练中的一部分，教练需要分享自己的洞察、直觉、评价、想法和感受，推进客户的学习。

参考示例：

- 我的直觉告诉我，你还有一些想说的，是什么呢？
- 从你描述的事件中，我觉得你是一个喜欢干净的人，你认为呢？
- 我感受到你对这个话题很感兴趣，可以说说为什么吗？

3) 简单——教练在整个过程中使用的语言需要是简单直接的，并能运用客户的语言或客户语言的表达方式进行沟通。

参考示例：

- 接下来的时间，聊些什么会对你的目标有帮助呢？
- 你现在谈到的，和刚才提到的目标，是什么样的关联呢？
- 总结一下，刚才的 20 分钟，对与你达成目标，最重要的是什么？

4) 中立——教练在整个过程中，有分寸地基于自己的洞察与直觉给出中立的反馈，并尊重客户对教练反馈的回应，教练不执著自己是对的。

参考示例：

- 不知道听到这样的反馈，你是怎么想的？

- 如果不是我想的这样，那会是什么呢？你可以和我分享一下吗？
- 这只是我的想法，我很好奇，你的观点是？

5) 隐喻——在教练过程中，为了使教练环节更有效地进行，教练运用隐喻故事或打比方的方式帮助客户更深入地探索自我。

参考示例：

- 请问，我有一个故事可以跟你分享一下吗？
- 刚才你的分享让我想起了一个故事……
- 到现在，我的脑海里出现了一个这样的画面……

3.8 创建觉察

在每一次的教练环节中，经由教练的全心陪伴，客户会对所面临的情境、挑战或者自身产生全新的或者更清晰的认识，即所谓该次教练环节中的觉察。

3.8.1 全新的行动来自高品质的觉察

从前，有一位修行者看到一只蝎子掉进河里，马上就要被

淹死了，于是他急忙用手将蝎子救起，结果反而被蝎子蛰伤。接着，蝎子第二次落水，修行者又将它救起，结果又被蝎子蛰伤。蝎子第三次落水时，修行者还要去救它。这时，路过的一位农夫问道：“为什么明明知道蝎子会蛰你，你还要救它？”修行者回答道：“蝎子蛰人是它的本性，然而救它是我的本性，我不能因为蝎子的本性而改变我做人的善良本性啊！”这时，农夫随手捡了一根竹竿，用竹竿轻轻一挑，便把蝎子救回了岸边。农夫对修行者说：“保持善良的本性是好的，同时也需要合适的方法啊！”修行者见状，若有所悟，向农夫行礼。

高质量的觉察是客户在教练环节之后愿意积极探索行动方案，发现新的可能性，并且最终采取行动的重要因素之一。觉察是一种提供选择的工具，它也意味着改变的可能性。因为觉察，你知道你可以不这样做，但是你知道，如果你愿意采取行动，你可以改变，也知道如果你愿意，你可以不改变，继续保持原来的自己。不过经常出现的情况是，一旦我们的内心对自己和面临的挑战有了新的发现或者新的感受，我们往往已经跃跃欲试，迫不及待地期待采取行动。比如上面故事中的修行者，在经过农夫的一番开导之后，终有所悟，估计以后不会轻易被蝎子蛰到了。

同时，你所觉察到的信息越多，可做的选择也越多，当你选择以后，就必须为自己的选择负责任。当然，前提是你必须先觉察到并且下定决心要去做，才可以做选择，也才能为自己的行为

负责任。达·芬奇曾说勇猛、大胆和坚定的决心能够抵得上精良的武器。所以，觉察是改变的开始，是坚定前行的保证。

觉察不仅仅出现在教练过程中，在生活、工作的各种场合，都有可能产生很有价值的觉察。在《论语·学而》中，曾子说：“吾日三省吾身：为人谋而不忠乎？与朋友交而不信乎？传不习乎？”也是说每天会反省自己三件事情：替人谋事是否忠诚地竭尽心力？与朋友互相交往是否有违背信用的地方？由老师传授得知的课业是否复习了？

唐伯虎是明朝著名的画家和文学家，小的时候在画画方面显示了超人的才华。唐伯虎拜师，拜在大画家沈周门下，学习自然更加刻苦勤奋，掌握绘画技艺很快，深受沈周的称赞。不料，由于沈周的称赞，使一向谦虚的唐伯虎也渐渐地产生了自满的情绪，沈周看在眼里，记在心里。一次吃饭，沈周让唐伯虎去开窗户，唐伯虎发现自己手边的窗户竟是老师沈周的一幅画，唐伯虎非常惭愧，从此潜心学画，终成传奇。

禅修正逐渐受到许多精英人士的青睐，成为他们探索、发展自我的一个途径，其中很重要的也就是对自己的身、语、意进行的觉察。一旦有了觉察，我们可以说，在某种程度上，我们已经在思想上做好了准备，开始下一步，也就是我们所期待的改变。

3.8.2 教练环节中可能的觉察

随着教练过程的不断深入，被教练者对于自身和所面临的挑战产生很多新的想法。教练可以激发被教练者，从多方面产生觉察，典型的觉察可能有以下这些：

关于情境的觉察

客户在与教练对话以前，一般会有一个特定的议题，往往希望通过教练对话可以解决所面临的困难。所以在教练之后，教练可以帮助被教练者看到更多的可能性。

比如，什么事情才是客户在内心深处认为的真正重要的事情？所面临的挑战是暂时性的还是重复性的？关于所面临的事情，哪些是自己的一种感受，哪些才是事实？

所面临的挑战需要在什么层面去进行探讨和解决？

需要提升和改善的地方在哪里？被忽略的资源是什么，怎么可以更好地去使用这些现有的或者潜在的资源？

关于被教练者自己的觉察

除了对于事情本身的探讨，为了给客户带来更长久的价值，教练需要关注事情背后人的因素，激发被教练者关于自身的觉察。

被教练者在整个事情中所扮演的角色是什么?这是他/她所预期的吗?是什么样的假设、信念、观点、情绪及状态等形成了这样的预期?预期的角色和实际发生的情况之间发生差异的原因是什么?

在事情背后,被教练者真正关注的到底是什么?透露出了什么样的固有的信念,为了与以往有所不同,应该有什么新的认识或者新的信念来帮助自己?

关于自己,曾经被忽略的优势、资源是什么?阻碍自己进一步发展的内在障碍是什么?

未知新领域

面向未来,被教练者可能需要开发或者拓展的新的领域是什么?教练可以根据其对于客户的观察,提出自己的观点,当然更好的是被教练者形成自己的观点。

这个新的领域可能是关于自己的某个信念的,比如之前一直认为所有的冲突都是别人引起的,自己从来都是受害者,经过教练以后,也许被教练者会认识到,自己也是各种关系或者冲突的重要参与者,他/她其实可以有更多的选择机会。

新的领域也可以是关于对未来的规划或者行动的,这些行动或者行为并不是被教练者一定要去做,但是如果去做了,会带来很大的不同。比如,自己首先开始,改善与某人的关系。

3.8.3 教练过程中如何有效创造觉察

在与客户“共舞”的过程中，教练可以通过很多的方式，陪伴客户产生新的觉察。

自然流现

教练环节中的觉察可以说是教练通过保持良好的同在状态、积极地倾听客户、有力地提问、直接地沟通之后，被教练者自然出现的。看起来教练似乎没有用到太多的技巧，没有“用力”，但是，教练在整个过程中扮演了重要的角色，需要给予客户充分的尊重，与客户建立良好的信任关系，与客户进行坦率、深入的沟通，激发客户自己去探索。

隐喻

隐喻可以理解作为一种隐含的类比，它以想象方式将某物等同于另一物，并将前者的特性施加于后者或将后者的相关情感与想象因素赋予前者。隐喻被称为修辞之母，也被认为是思维方式的基底。用隐喻帮助当事人解决困难可以大幅提升当事人的自信，当事人在享受这个过程之后对于事件带来的负面影响顺其自然就会转变为更有利的条件。

隐喻的力量非常强大，运用广泛。影视、广告、诗词及设计等都可以发现大量的隐喻的影子。苹果电脑的经典广告“1984”

中使用了大量的隐喻。这支首播于 1984 年 1 月 22 日“超级碗”大赛的电视广告，创意来源于乔治·奥威尔的小说中的一句话：“老大哥在看你。”广告中的“老大哥”指代的是 IBM，而穿着橘黄色短裤的女子就是苹果的（麦金塔电脑）。这个身披鲜亮色彩的女子代表着自由、创意以及变革，拥有图形界面的她与思想陈旧、一成不变的 IBM 形成了鲜明的对比。这个广告在对外发布之前被认为是“历史上最糟糕的电视广告”，一经发布立即引起轰动，成为苹果的先锋、创新、叛逆、变革的代名词。

在教练中使用隐喻，被教练者有可能会迅速产生觉察，比如：这听起来像你陷在淤泥……听起来像是你打一个靶心……你的情况就像是一个马拉松，可能需要一步步来。

故事分享

故事常常可以打动人，引发人的思考。教练在征得客户的同意后，可以简短地用故事来激发客户，如果客户自己在沟通的过程中提到过相关的故事（无论是关于客户自己的，还是引用的），教练可以深入地挖掘和利用这些故事，通过对故事的演绎让客户看到不同的视角、产生共鸣或者新的观点。

活用感知（VAK）系统

不同的人在感知事物方面会有不同的偏好和习惯，如果知道被教练者的偏好，可以有效地帮助到被教练者产生觉察。一般来

说，人对事物的感知主要有三种类型：视觉型（V）、听觉型（A）和触觉型（K）。视觉型的人看世界，听觉型的人听世界，触觉型的人感受世界。当然没有人只采用其中一个方法而将另外的两种完全摒弃，但是往往会有一种优先采用或者占主导性的方式，如果使用这种方式，会更为舒服、更有效。

对于不同类型的人，教练的谈话可以做相应的调整。

如果被教练者是视觉型，那么他/她更多的是“凭着眼睛做人”的，即一切都会以眼睛先行。在开始教练流程的时候，可以思考一下什么最能照顾到他们眼睛的需要，便不难设计出一些配合的语言和行为了。比如，可以问被教练者：“你有什么看法？”“再看看还有什么遗漏的。”教练说话应扼要、简短、保持轻快节奏。多用图画、图表、相片，尤其是颜色鲜明的图画；多用视觉型词语和事例去鼓励他想象情景，同时少说道理，避免冗长文章。

如果被教练者偏向听觉型，那么更愿意通过听来获取更多的信息，然后做出决定。教练要选择比较安静的环境，整个流程要比较清晰，当客户说话时，教练也要用心倾听，并给予客户积极的回应，可以用不同的语气、声调音量、高低和快慢，多用押韵的口号、顺口的词语，去表达不同的意思。教练过程中和结束时，可以请客户自己做总结，让客户听到自己的话。

如果客户更偏向感觉型，那么可能不在乎看起来或听起来怎样，而在乎事情给他的感觉，通常是凭感觉和感受去处理遇到的事，

所以照顾到他们的感觉尤为重要。教练与客户的谈话要尽可能面对面地进行，并且尽量以平和的语速、悠闲的态度进行沟通。多询问他的感受，因为他渴望被了解、被接受，可以让客户多分享过去的经验及心得，让客户找回最佳状态时的感受、背后的信念和价值。可以问客户：“你觉得怎么样？”“感觉哪里还需要再讨论？”

3.9 设计行动

俗话说，实践是检验真理的唯一标准，用到教练中，客户的行为是否有一定的转变是检验教练最终成效的最重要标准。所以为了帮助客户最终达成双方约定的教练目标，教练要有能力与客户一起，在教练过程中，尤其是在工作、生活的环境中，帮助客户持续地学习或者采取积极有效的行动。

3.9.1 行动是检验教练的最重要指标

从前，有两个和尚，一个很贫穷，另一个很富有。有一天，穷和尚对富和尚说：“我打算去一趟南海，你觉得怎么样？”富和尚不敢相信自己的耳朵，认真地打量一番穷和尚，禁不住大笑起来，富和尚说：“我没有听错吧！你也想去南海？可是，你凭借什么可以去南海啊？”穷和尚说：“我估计，一个水瓶，

一个饭钵，再加一张嘴问路就足够了。”富和尚嘲笑着说：“去南海来回好几千里路，路上的艰难险阻多得很，可不是闹着玩的。多年来我也想乘船去南海，可是都没去成，你怎么可能去那里？你还是算了吧，别做白日梦了。”穷和尚不再与富和尚争执，第二天就踏上了去南海的路。过了一年，穷和尚从南海回来，还带回一些礼物送给了富和尚。富和尚看他果真实现了愿望，惭愧得面红耳赤，一句话也说不出。

上面这个故事可以看到行动的力量。墨子说，“志行，为也”，动机与行为结合起来，才能完成一番事业。如果空有觉察和思考，而常常没有行动，最终不会有理想的成果出现。教练与客户的互动中，特别是在前面几次的环节当中，往往是教练过程的蜜月期，客户因为打开了新的视角而感到兴奋，而之后就进入了“平淡期”，这个阶段“顿悟”的感受减少，需要客户采取更多的日常的行动来落实，这样教练的价值才能更大化。

在教练过程中，行动并不局限于可以非常直接看到的或者可以量化的行为，比如完成某个任务，形成某个新的习惯等，还可能包括在生活或工作中进一步的思考、积极的探索或实验、更多的自我探寻、研究及养成一个习惯等。

无论是哪种行动，要能够有助于达成双方约定的教练目标，促进客户的长远成长。在客户与委托方不一致（教练合同的签订者与被教练对象不是同一个人）时更要如此，被教练者长远的成

长能够真正地体现出教练的服务价值。

3.9.2 设计行动的几个原则

在教练陪伴客户设计行动的时候，需要注意几点。

客户主导

教练可以与被教练者进行头脑风暴，启发被教练者的思考，拓展其意识，也可以提出符合客户目标的观点，但是在最终形成的行动方案中，应该由客户探寻替代办法和方案，评估可能的备选方案，并决定将要去做些什么、怎么做。

如果客户没有采纳教练认为适当的方案，教练要保持开放的态度，予以接受。有时候这对于教练是一种考验，因为教练在某些领域内也许是专家，或者教练已经预计到客户方案中的风险，但是，允许客户去犯错对于客户的学习和发展的作用更大，这种情况下，教练要克服指导的冲动。就像一个蹒跚学步的孩子，你可能预计到他要在某个地方摔倒，之后会哭，会伤心，不过如果父母总是将任何的障碍都清除，给予“无微不至”的关怀，对于孩子的成长实在不一定是好事。在没有特别危险的情况下，适当的放手也许是更好的选择。

适度适量

教练后的行动方案可以有一定的挑战，对客户有一定的压力，因此可能有效地产生一种紧迫感，促使客户重新反思惯有的想法和做法，形成新的想法和新的行动，以便最终拓展其潜在的能力。

同时，这样的挑战和压力也要保持在一定的程度内。要知道有时候，“少即是多”，“慢即是快”。具体的情况需要根据客户自身的特点、所面临的困难、可能使用的资源或者其他因素进行调整。比如有些人平时就习惯于承受更多的压力，遇事总喜欢先看到未来的成果，而且以结果为导向，确立一个目标后可以不屈不挠地去完成，对于这样的人，压力可以适当大一点。相反，如果是习惯于做常规事情或者自己所熟知的事情的人，往往对于压力的看法就不会那么正面，更需要谨慎对待。

教练的价值之一在于持续性，因为“小步快跑”式的行动和进步，效果可能要好过猛跑、受挫、停滞、再开始的循环。所以行动方案的节奏如果是客户可以接受的，更有可能得到持续的跟进和坚持。

在具体的方案选择上，鼓励客户先易后难，先选择一些实施难度较低，但是效果比较好的行动方案，再选择其他的方案。可以见下图（比如，比较容易实施并且效果还好的方案要优先考虑，而比较难以实施且效果一般的方案则要考虑放弃）。

实施难度	容易	次优考虑	优先考虑
	困难	考虑放弃	仔细规划后 考虑实施
		效果一般	可能效果 效果好

鼓励行动

在教练过程中，一旦客户产生了一定的觉察，教练要鼓励客户立即采取行动，将被教练者自我探索的成果落实在实际的生活和工作中去。

任何的觉察，从想到、感受到、意识到，直到最后产生成果都需要具体行动的发生。所以为了让客户在教练过程中出现觉察，或者说将“行动的冲动”变为具体的行动，教练要“趁热打铁”，对客户进行鼓励，发出特别的邀请，请客户马上行动起来，同时教练可以表达对客户采取行动的支持，让客户愿意马上去做些什么。

比如，客户杰瑞很想改善与老板之间的关系，因为之前双方有一定的误解，或者说他认为老板误解了他，没有看到他一直以来的各种努力、各种付出，反而对他有很多的怨言。他认为没有从老板那里得到应有的认可。经过与教练的多次交流，客户对于自己和老板的行事风格有了更客观的观察，他发现老板的做法并

非只针对他自己一个人，他的直接、甚至“无礼”是“一视同仁”的，老板更看重的是积极的响应和达成想要的结果，而自己在工作的时候，更愿意独立完成，他说自己曾经认为“我希望老板能够信任我，交给我事情，就让我独自去完成，不要干涉我的具体方法”，因此，他在某个重大项目的过程中没有和老板进行充分的沟通，老板不知道整个事情的进展，即使中间碰到了困难，费尽周折之后总算化险为夷，可是老板对于一切并不知情，反而看到了项目未能如期完成，而且来自其他部门的反馈也并非完全的正面。在教练的鼓励下，杰瑞现在看到了，自己和老板的互动中，自己需要提升的地方，比如对于老板的风格的接纳和认可，同时适当调整自己的应对方式，更加积极的沟通和及时的汇报等。他明白自己马上需要去做些什么，并邀请教练提醒他。

同时，教练需要注意的是，要鼓励客户去采取基于自愿的行动，但不要强迫客户去这么做，甚至强迫客户达成某些结果。由于处于不同的视角、不同的处境，教练对于同样的事情会有不同的观点和认识，可能会看到他/她认为“最合适”的方法和行动，但这是来自教练自身的判断，是教练结合了自己的资源、技能和意识水平的成果，而不是客户的，教练可以做适当的提醒和分享，最终的选择和决定还是要由客户做出。客户需要根据自己的独特的情况形成自己的行动方案，有时候对于客户来说，适当的弯路从长远来看，反而是更快的。

3.10 计划与目标设定

伴随着客户的觉察和采取行动的动力的增强，教练要有能力帮助客户整合各方面的信息和资源，并且依据最终想要达成的成果，制订出具体的行动计划，梳理出阶段性的目标，这样客户可以在日常的生活中和工作中看到教练前后的不同，收获点滴成就感，并促进进一步的行动和改变。

3.10.1 行动计划及行动目标指引客户

有一个经典的故事叫作南辕北辙，说的是清晰的目标、计划和实施的重要性。

从前有一个人，从魏国到楚国去。他带上很多的盘缠，雇了上好的车，驾上骏马，请了驾车技术精湛的车夫，就上路了。楚国在魏国的南面，可这个人不问青红皂白，让驾车人赶着马车一直向北走去。路上有人问他的车是要往哪儿去，他大声回答说：“去楚国！”路人告诉他说：“到楚国去应往南方走，你这是在往北走，方向不对。”那人满不在乎地说：“没关系，我的马快着呢！”路人替他着急，拉住他的马，阻止他说：“方向错了，你的马再快，也到不了楚国呀！”那人依然毫不醒悟地

说：“不打紧，我带的路费多着呢！”路人极力劝阻他说：“虽说你路费多，可是你走的不是那个方向，你路费多也只能白花呀！”那个一心只想着要到楚国去的人有些不耐烦地说：“这有什么难的，我的车夫赶车的本领高着呢！”路人无奈，只好松开了拉住车把子的手，眼睁睁看着那个盲目上路的魏人走了。

机遇总是垂青有准备的人，而最好的准备就是有清晰的目标，知道将要去往何方。有了清晰的目标，客户更容易理解自己在大局中的具体位置，就可以对实际操作中的困难进行自我调整，即使有弯路，但是方向是一致的。

3.10.2 计划与目标设定的几个技巧

在设定计划和目标的过程中，有很多的方法和技巧，下面列出比较常用的几个。

“SMART”原则

一般来说，为了有效地跟进进度，客户制定的计划或者目标最好要满足“SMART”原则。“SMART”是 Specific（具体的）、Measurable（可衡量的）、Attainable（可实现的）、Relevant（相关的）和 Time-bound（有时限性的）的简称。

Specific 强调目标的明确性，就是要用具体的语言清楚地说明要达成的行为标准。Measurable 是说目标和计划要有衡量性，

应该是明确的，而不是模糊的。应该有一组明确的数据，作为衡量是否达成目标的依据。具体可以从数量、质量、成本、时间以及上级或客户的满意程度等方面来进行。**Attainable** 是说目标和计划要有可实现性，在一般的情况下，经过客户适当的努力，是可以达成的。**Relevant** 是说目标和计划的相关性，客户要采取的计划要有助于教练目标的达成，有助于客户长期的成长。**Time-bound** 强调计划要有时限性，目标是要有时间限制的。

比如说要在 2016 年提升英文的水平，如果要成为更加 SMART 的目标，可能的一种情况是：2016 年 12 月 31 日前能够在一周之内读完一份《中国日报》(*China Daily*) 的英文报纸。后面的目标设定就更为具体，更加可以跟踪和落地。

保持灵活性

灵活性意味着更强的适应性和可执行性。在制订教练行动计划时，要有一定的弹性和灵活性。因此，在客户试图采取行动时，要提醒客户充分预判可能碰到的挑战和障碍，常见的挑战包括时间、财务及需要他人的支持等。如果是全新的行动计划，更加要有一定的灵活性，不要让客户因为不顺利的开始而产生畏难和退缩的心理，要保留根据教练的进度以及实际情况的变化进行适当的调整的空间。

其中的一个解决方式是将教练后的行动计划与现有工作、生活进行充分的结合。如果客户的行动计划不会占用太多额外的时

间、资源，最终落地的可能性会提升。

作为教练，可以问客户：

这个行动计划能够帮助到你现有的生活和工作吗？

因为这个行动计划，可能带给你的额外的工作量是什么？

如果某些方面出现变化，你会怎么调整计划？

有助获取短期成功

行动计划要有助于客户取得阶段性的小成果，给予客户及利益相关人以信心，使得客户在迈向最终的成果前能够保持积极向上的心态。

相对于最终的宏伟目标和成功画面，短期的、微小的成功可以很快的给人积极、正向的反馈，让客户看到变化，用事实证明付出和努力是值得的，这可以降低对改变的自我怀疑，也让一度对客户的改变持观望和怀疑态度的其他人改变看法，使得客户保持愉快的进取心。相反，如果没有及时的成功反馈，客户更容易产生倦怠、甚至白费力气心理，其他人也不一定会持续的支持，一旦情况生变，或者困难来临，无论是主动还是被动放弃的可能性远远大于坚持的可能性。

作为教练，可以问客户：你预计什么时候你的同事会感受到你的变化？这些方案中，最容易产生作用的是什么？

3.11 管理进展情况与确定责任

虽说万事开头难，但其实更难的是不懈的坚持，尤其是在一系列的干扰、诱惑纷至沓来的时候。此时，既需要自省和自制，如果有其他人的鼓励、支持和陪伴，将会是一件非常幸运的事情。

古时候有个叫乐羊子的人，他娶了一位知书达理、勤劳贤惠的妻子。妻子一直帮助和辅佐丈夫力求上进，做个有抱负的人，并劝说丈夫远出拜师求学。不到一年的时间，乐羊子便回到了家中，妻子好奇地询问他回来的缘故。乐羊子答道：“念书太苦，又思念家人，实在忍受不了，就回来了。”妻子听了这话，半晌无语，表情很是难过。她抓起剪刀，快步走到织布机前把织了一大半的布都剪断了。乐羊子吃了一惊，问道：“你这是干什么？”妻子回答说：“这匹布是我日日夜夜不停地纺织，它才一丝一缕地积累起来，终于快织成了一整匹布。现在我把它剪断了，白白浪费了宝贵的光阴，它也永远不能恢复为整匹布料了。你求学也是一样的道理，要一点点地积累知识才能成才。你现在半途而废，不愿坚持到底，不是和我剪断织布一样得可惜吗？”乐羊子听了妻子的一番话，很受启发，明白求学只有不怕吃苦、锲而不舍，才能有所成就。他毅然告别了妻子，又回到老师那里勤奋学习，整整七年没有回过家，一心

用在学问上，终于成了一位学识渊博的人。

在教练的过程中，教练和客户的互动、共创也是一个不断进行的过程，中间可能会产生顿悟或者“啊哈”的时刻，但是要形成一个全新的改变或者习惯却需要平静心气，持续践行教练过程中的觉察和收获。

3.11.1 跟进与问责影响教练的最终成败

教练区别于培训和咨询等其他方式的最重要的一点是教练可以对客户的改变进行持续的跟进。在整个教练期间，教练要不断将自身和客户的注意力放到对客户来说重要的事情上，积极促进客户采取行动，达成教练目标。正常情况下，在每一次新的行动或者改变发生之初，就如同飞机、汽车刚刚发动的时候，需要耗费更多的能量，之后，速度慢慢提升，还是要耗费比较高的能量，一直到速度稳定在一定的水平，比如民航飞机平飞速度保持在 800 公里/小时左右，或者汽车速度保持在 80 公里/小时左右，这时虽然保持速度很快，不过此时的能耗却并不高，所以，在采取新的行动，养成新的习惯的时候，教练和客户也要共同合作，创造出良好的“动力”支持系统，帮助客户稳步推进。

好消息就是，一般来说，教练要持续几个月，长的甚至会持续几年，在客观上保证了教练可以持续地跟进，可以持续地陪伴

客户，源源不断地为客户提供“能量”，帮助到客户的改变。

3.11.2 高品质问责的注意事项

客户负责

客户既是问题和挑战的主人，也是行动方案和成果的主人。教练所要做的一个很重要的事情，就是在整个对话过程中，以及教练的持续期间，尊重客户的这种对挑战、对自己的责任感。传奇艺术家梵高说：“我以生命为赌注作画。为了它，我已经丧失了正常人的理智。”伟大的艺术家要创作出伟大的作品需要这种深切的投入感，其他人也是如此，只有自己对自己有一种强烈的使命感和责任感，自己为自己的生活和选择负责，才会创造出真正的不同。

这就意味着，虽然需要教练和亲友等的鼓励和支持，但是最终客户自己负责自己的行动和学习，既要承担行动效果不佳带来的困扰，也要充分享受取得阶段性成果后的喜悦。为此，教练要放下判断、担忧甚至干涉，激发客户自我赋能，鼓励客户采取积极的行动，做出自己期望的改变。

比如教练可以询问客户，如果将这件事坚持做了一个月，你的同事会怎么评价你？你会怎么提醒自己坚持这么做？

支持系统

我们都是生活在一个系统中的个体，与周围的环境密切相关，独立而又相互依存。客户的挑战要得到有效的解决、客户的改变要真实、持久地发生，不能仅仅关注自身的行为、可以看得到的行动，也需要关注其所在环境的影响。

所以要让客户意识到在落实行动和计划的过程中，可能的障碍会是什么，怎么排除可能的障碍，同时需要的资源是什么，如何得到这些支持性的资源？为了得到别人的帮助，客户自己首先需要做些什么。客户的新行动会对谁产生什么样的影响，这种影响是有助于客户的进一步行动、有助于增加双方的关系的？还是相反？两种情况下，客户会有怎样不同的做法，用什么样的方式可以减少对别人、对环境的不利的影响，而推动积极协调的正向互动关系的发生。

在教练期间，客户需要得到什么样的提醒和监督，以保证客户按照计划去行动。同时，如果取得了阶段性的小成果，客户应该与谁去分享和庆祝，共同讨论为什么会取得这些进展，并且展望下一步怎么做得更好。

所以教练要有意识的帮助客户创建教练后的各种支持系统，需要强调的是，在这个支持系统中，处于核心位置的是客户本人，而不是其他人，更加不是教练（虽然教练在客户发出邀请的情况下，可以进行适当的日常性跟进）。

有时候，支持系统可以设计得非常轻松和有趣。在一个关于自己健身的教练对话中，客户选择自己的孩子作为支持伙伴。客户妈妈和孩子约定，孩子要按时完成作业，妈妈要按时去健身房健身，两人互相监督，如果一段时间内都做得好，就一起犒劳自己，游玩加大餐，如果是一方做得好，也会有相应的奖励（妈妈就奖励自己 SPA，孩子待定，可能选择去看电影等），而没有做到的，要在全家范围内进行一次自我检讨。

教练可以询问客户，很高兴看到你要开始新的旅程了，在这个过程中，如果碰到了困难，谁可以支持到你？你将会与谁一起分享成功后的喜悦？

回顾总结

每一次的教练环节中，如果对本次教练环节进行总结，客户会更加清晰这一次教练谈话的收获是什么，将会有什么行动方案，下一次将会带着什么样的成果来继续谈话。再一次的确认让客户带着内在的力量和行动的决心开始新的计划落地。

同时，对上一次教练环节和之后的行动成果进行回顾和反馈也是非常有价值的，反馈是任何学习过程的核心，可以让客户知道是正在接近目标还是在做相反的事情。一般来说，客户对于教练的独立、中肯的反馈抱有欢迎的态度，而有时候反馈可能会是尴尬、甚至是痛苦的，但是没有积极、真实的反馈，我们更容易感觉自我良好，影响到自我认识和成长。因此，教练要在充分尊

重客户、信任客户和帮助客户的氛围中，基于进程中的观察，给予客户积极的反馈。提醒客户把注意力放在教练计划和结果，事先达成的行动计划，以及后续的发展计划上来。

此外，如上文所述，计划的制订和执行，要有一定的灵活性。任何的计划都有其时效性，往往只在制订成型的那一刻是最合适的，之后随着各种因素的变化，如果要想预期的效果出现，就需要持续的对计划进行调整，有时候只是微调，有时候甚至是很大的调整。关键是计划的执行和调整要能够服务于客户最终目标的达成。对此，教练要保持开放和灵活的态度，支持客户根据实际情况做调整。

关于回顾，教练可以询问客户，在上一次谈话之后，你觉得在哪些方面你已经开始了行动？效果如何？还需要注意些什么？

关于总结，教练可以询问客户，今天的教练过程中，你觉得最有收获的是什么？在结束之前，你最想对自己说的是什么？在我们下次见面之前，我可以怎么支持到你？

第四章

——CHAPTER4——

MCC 教练成长之路

4.1 MCC 教练成长路径

会员申请条件与流程

MCC 的会员目前分为教练和非教练两种。MCC 对会员没有国籍、性别或专业上的门槛，凡是对教练感兴趣，或已经学习了教练、从事教练的人们，在 MCC 官方网站上根据相应的指示填写信息，完成注册流程即可，或直接到 MCC 办公地点现场填写信息完成流程也可。

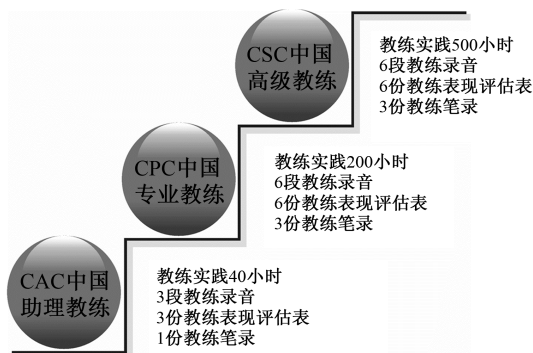
会员完成申请流程，即可通过 MCC 官网上查到相应信息。

MCC 教练成长路径

MCC 的教练认证共分为三阶，CAC，CPC 和 CSC。MCC 教练成长路径如下图所示：

MCC 的教练可以如下图走专业的发展路径，同时也可以学习教练在自己现有的职业道路上继续发展，在现有的专业领域内融合教练于实践。未来，专业的教练成长到一定的阶段，符合标准和通过相关考核的情况下，可以成为 MCC 的评审官、MCC 教练认证课的培训导师，培训导师也分为初、中、高级。同时，有意愿成为志愿者的通过 MCC 委员会审核通过，也可以在不同的

领域为教练运动在中国的发展做出自己的贡献。



MCC 教练成长路径图

4.2 认识自我和他人风格

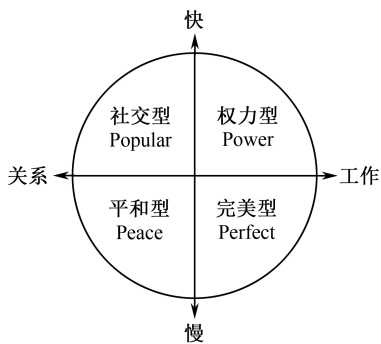
为什么教练需要认识自我和他人风格

截至 2016 年 2 月，全世界人口总数已超过 73 亿。73 亿人，便有 73 亿种际遇和想法。无论国籍、肤色如何，每个人因为出生以后所受教育、原生家庭、信念、信仰和社会环境的影响，行为方式都有各自的偏好。我们一生中不可能只和我们偏好相似或相同的人打交道，不可能只和与我们志趣相投的人打交道。作为教练，当然也不可能只和与我们风格相似容易相互沟通的人建立

教练关系。无论如何，我们都要了解自己和他人的行为风格特点，这样我们才能更了解自己和他人，成为越来越优秀的教练，也可以支持到更大范围内的人们成长。

4P 行为风格介绍

4P 是 Power(权力型)、Popular（社交型）、Peace（平和型）、Perfect（完美型）的缩写。根据人做决定的快、慢以及与人打交道时注重工作本身还是注重与人的关系和对方的感受两个维度，可以把人的行为风格偏好大致分为以下四大类。



4P 行为风格

这里需要特别指出的是，这只是人的行为偏好，并不是绝对的。没有人是绝对的权力型、社交型、平和型或完美型，通常，每个人都具备四个维度的特质，只是某个方面更加突出罢了。在不同的情境下，同一个人也会呈现不同的行为偏好。同时，随着年龄、工作或社会环境的变化，人的行为风格也会变化和发展。

那么，这四种行为风格分别有什么特点呢？请参考下表：

气质区分	关注点	速度	核心需求	核心忌讳	核心能力	核心弱点	回馈方法
权力型 (Power)	事 (结果)	快速 决定	影响力 肯定业绩	命令 妨碍	直观力 推进力	缺乏 人情味	“哇” Wow!
社交型 (Popular)	人	快速 接近	新的潮流 (瞩目)	无视 拒绝	说服力 想象力	缺乏 集中力	“嗨” W!!!!
平和型 (Peace)	事物 (人)	圆满 关系	安全、利益、 和平	矛盾 压迫	忍耐力 包容力	缺乏 推进力	“嗯” Um
完美型 (Perfect)	事 (过程)	深思 熟虑	完整 信赖	显露 误会	分析力 正确性	缺乏 灵活性	沉默 X

4P 在教练过程中的运用

作为教练，了解了客户的行为风格的偏好之后，我们就要从客户擅长的维度出发，开始教练的沟通，也更容易建立亲和与信任。例如，对于权力型的领导者而言，要从工作、绩效、结果导向开始，他们才会有兴趣继续下去，但是如果从与人的关系、员工关怀、新潮有趣的事情开始，他通常不会有兴趣与你建立教练合约。所以 4P 行为风格可以在教练的初期对于了解客户、建立合约及建立亲和与信任等起到很强大的作用。

同时，对于长期的客户，教练也有责任陪伴客户在 4P 的各个维度都有自我觉察和发展，使得短板及格的同时，充分发挥自己的长板优势。从而可以跳出自我视角的局限，兼顾其他，找到

更多更好的策略，更好地完成教练目标的同时，也逐渐成为更好的自己。

自我 4P 修炼

对于教练本人而言，4P 行为风格也是一个自我修炼的简单有效的工具。教练作为正常的人，当然也有自己的行为风格偏好。教练这个职业本身，目的就是支持他人的成长、成功，同时也实现自身的人生价值。我们只有修圆自己行为风格的 4P，才能更好地支持到不同 4P 行为偏好的客户，同时也有助于提升自身的教练状态，为客户提供更高质量的教练服务，同时也成为越来越优秀的教练。

4.3 个人价值观探索

个人价值观的重要影响

先秦诸子，百家争鸣，所处的是春秋战国时代，是我们中华民族的黄金时代。在人类历史上，也是一个了不起的时代，叫“轴心时代”。公元前 800 年至公元前 200 年，是人类文明的重大突破时期。在这个时期，世界各民族都出现了伟大的精神导师，成为世界各大文明的标志。比方说，古希腊有苏格拉底、柏拉图、

亚里士多德，以色列有犹太教的先知们，印度有释迦牟尼，中国有孔子和老子等。他们提出的思想原则塑造了不同的文化传统，也一直影响着人类的生活。虽然中国、印度、中东和希腊远隔千山万水，但这些思想家们的思想却有很多相通之处，那就是对人与人类社会的“理性态度”和“终极关怀”。他们不约而同地在思考：人，究竟怎样才能幸福；社会，究竟怎样才能和谐。正是这些思考，影响了各自民族的文化，而且达数千年之久。先秦诸子们基于自己的价值观解读了什么是人生，什么是幸福，什么是智慧，什么是永恒的话题。而每个人都会面临这些问题，也都会思考这些问题，还会有不同的结论。我们要么受益于他人的价值观，要么活出自己的价值观让他人受益！

价值观决定一个人生活的方向，决定职业发展时的决策，像指南针一样指导着人的想法和行为。价值观决定人的自我认识，它直接影响和决定一个人的理想、信念、生活目标和追求方向的性质。价值观的作用大致体现在以下两个方面：

1) 价值观对动机有导向的作用，人们行为的动机受价值观的支配和制约，价值观对动机模式有重要影响，在同样的客观条件下，具有不同价值观的人，其动机模式不同，产生的行为也不相同，动机的目的方向受价值观的支配，只有那些经过价值判断被认为是可取的，才能转换为行为的动机，并以此为目标引导人们的行为。

2) 价值观反映人们的认知和需求状况，价值观是人们对客观世界及行为结果的评价和看法，因而，它从某个方面反映了人们的人生观和世界观，反映了人的主观如何认知世界。

人生价值观的重要性，可以简单归纳为以下几点：

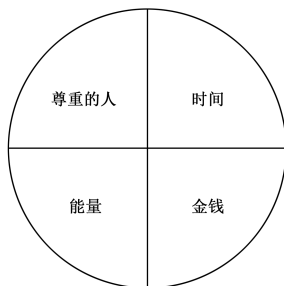
- 价值观思想认识上的统一是人际关系的基石；
- 价值观利益上的互动和协调是人际关系的核心；
- 价值观信息上的沟通是健康人际关系形成的关键；
- 价值观实践上的一致是人际关系的保证。

如何觉察自我的价值观

1. 人生价值观的探索模型

关于人生价值观的探索有各种不同的方式方法，在此我们介绍一个简单实用的模型（见下图），就是根据一个人所投入的时间、金钱、能量以及尊重的人物，从而找到他的人生价值观。

根据一个人尊重的人和他的金钱、时间、能量的投入及使用方式，可以了解一个人的思维方式，什么对他来说是重要、有意义的，从而分析出他的人生价值观。



人生价值观模型

2. 人生价值观探索步骤

根据上面的模型，价值观探索的步骤如下：

(1) “时间” 维度：

记下你日常工作中最具意义的三个时间段及其意义，用名词为之命名并排序。

时间段	意义（用名词来排序）
1 培训	帮助成长
2	
3	

记下你日常生活中最具意义的三个时间段及其意义，用名词为之命名并排序。

时间段	意义（用名词来排序）
1 资助大学生	帮助成长
2	
3	

(2) “金钱” 维度：

记下你花钱（工资）用途中最具意义的三个地方及其意义。

花钱用途	意义（用名词来排序）
1 学习	成长
2	
3	

(3) “能量” 维度：

除了时间、金钱以外，记下你头脑和内心思考最多，最能引起情绪波动、激起强烈情绪的三个方面及其意义。

能量用途	意义（用名词来排序）
1 教练	激发成长
2	
3	

(4) “尊重的人” 维度：

记下对你的人生产生重大影响的三个核心人物及其影响和具有的意义。

核心人物	意义（用名词来排序）
1 特蕾莎修女	慈善
2 周恩来	圆融
3	

在整个过程中通过不断询问“为什么、为什么重要、为什么

有意义……”发现一个人的人生价值观，比如：贡献、智慧。

作为教练，找到自己的人生价值观，就会更加清晰自己在教练的道路上如何成长和发展，如何走得更踏实坚定，从而使自己的人生过得更有价值，同时也把这种有价值的正向的能量传递给更多的人。活出自己的人生价值观的同时，也令更多人因自己而获益。尽自己力所能及，也帮助更多的人活出自己的人生价值观，过幸福、快乐、有价值、有意义的人生！

第五章

—CHAPTER 5—

教练案例

5.1 一对一教练案例之一

教练：你好，很高兴今天与你进行沟通。

客户：很高兴见到你。

教练：最近有什么开心的事啊？

客户：嗯……说一个前天的事儿吧，一位朋友送了一本领导力发展的书，刚看了几页，挺好的。

教练：为什么这件事情对你来说是重要的？

客户：最近我一直在想怎么提高我的影响力，正想这事儿的时候就得到了这个礼物，算是一件开心的事儿。

教练：今天我们的教练环节你最想交流什么样的话题？

客户：团队吧，我怎么能够激发核心管理团队的工作热情，让团队更有凝聚力，对，就是这个话题吧。

教练：关于团队，可以多说一些吗？

客户：我的管理团队里面有 6 个人，5 个是老人，一个刚来三个月。我来公司半年，其中三个年龄比我大，在公司是元老级

的。怎么让这些老人更多贡献，大家如何思想更一致，团队更有激情和凝聚力，这是我非常关心的。

教练：我听到你说要让团队工作更有热情，还有要让团队更有凝聚力，你想先谈什么？

客户：我想说一下我的挑战：一是公司的奖励政策不如去年，总体上大家完成任务拿到的奖励少了，这是一个影响热情的（事情），然后感觉现在还没有和核心管理团队的心走到一起，完全的信任还没有建立起来。再加上对业务的熟练度不足，在业务上给他们的指导力度也不太够，信任建立有挑战。

教练：我们结束谈话时，你希望达到什么样的成果？

客户：找到更有效的方法，激发团队的热情。

教练：你对于你的方法有效性的满意度，10分是满分的话，你觉得现在的分数是多少？

客户：7分，我现在的有三个方法，第一是及时的表扬；第二是分享我的想法和期望，让大家看清方向；第三是培训，我会请外部的一些专家给大家进行有针对性的分享。

教练：我们会谈结束你希望达到几分？达到了会是什么样子？

客户：9分，能找到更有效的方法，至少多找到两三个有效

的方法来调动他们的热情，凝聚力更强，大家更坦诚、主动分享。我来之前，这个团队的领导非常强势，大家都比较压抑，我比较讲和谐，不太愿意强迫，可能这也显得我不太果断，有时候也显得有些不太自信。

教练：你还想要多聊些什么？

客户：不自信。

因为我对业务还不深入，从行业规律来看，还需要些时间，所以，现在对于他们业务方面的工作我不太给指导，怕带来不利的影响。考虑到他们经验丰富，他们说什么往往就尊重他们的想法和做法。

这种情况，好的方面是，能够让他们发挥他们的经验和自主性；不好的是出现错误也没有及时地给予反馈，没有过程的要求导致大家有些松懈。

教练：聊到现在你有些什么样的感受和新发现吗？

客户：担心，怕影响彼此的关系，他们有需求往往努力去满足，现在想起来，缺乏原则性。对他们的不足没有及时反馈，是我的管理方式，导致了大家的懈怠，这是很重要的原因。

教练：那你最想看到的你是什么样的状态？

客户：对每个人尊重欣赏的同时，也能坚持原则，而不是担

心伤害他们，产生冲突，影响工作。

教练：当这一切都做到了，你会是什么样的状态？

客户：更加尊重、更多的热情、也会坚持原则、有标准有要求、更有针对性地发挥他们的优点，让团队成员彼此带动起来。

教练：达到上面的状态，你和现在的你有什么不同？

客户：那时我会更坚持原则，现在有些不坚持原则。当他们说市场有难度，指标要降低，我不是特别了解，往往他们理由充分，我就会让步了。从岗位责任的角度应该是积极地想办法，而不是被客观困难阻碍。

那时候也有了更多沟通的方法，我可以多一些倾听和提问，挖掘背后到底是什么原因，是什么阻碍他们有更好的表现。同时也可以更深入倾听他们内在的心声，我以前更多关注事情的结果。其实我也是注重关心人的人，在深层需求把握方面需要更多的时间吧。

会学习一些激发他人更有效的方法。比如说和您交流的方式也很受益。

教练：到目前为止，结合你的目标，有什么变得清晰了？

客户：更加坚定了，之前对于激发团队的热情没有自信，现在让我更自信，我想我也学到了用这种问话的方式挺好的。

去买一些这方面的书，可以学习一下。

教练：能不能说一说，过去你曾经被领导激发的一次经历是什么？

客户：4年前，刚进入一个公司，我对行业不了解，我的领导会不厌其烦和我沟通，他在我每一次遇到困难的时候都能够给我一些指导或者让我有启发，对我的进步都能够及时地鼓励我，让我感受被关注和支持，心里很踏实。

教练：他不厌其烦地和你沟通，是什么让他能做到不厌其烦地指导你呢？

客户：我能感觉到强烈的责任感，感受到他希望给我最大的支持，看到了我对业务的缺失。说到这儿，我发现，我对员工，对管理团队还需要更多的付出。

教练：听到你说希望更多的付出，你内心是很想成为像他这样的一个领导？

客户：不是的，不过他的细致、耐心、无私的付出和对问题的准确把握是我非常愿意学习的。

教练：看上去你已经有了有一些新的想法了。

客户：是的，我是有一些想法了。

教练：那么，你有些什么新的发现？

客户：有三点。

第一，对每个人再用心地分析一下，针对不同的需求，有针对性地辅导优势和劣势。

第二，每周的工作谈话里面，更多地去运用提问的方式，发现真正的问题所在，耐心地去指导。

第三，计划做一次团队拓展，让我们彼此有更多的了解和支持。

教练：听到了你找到了更有效的方法了，那这些未来的行动，你想带着怎样的不同去做？

客户：我会更加积极一些，有时候甚至带点儿冒险。我需要一些自我突破。

教练：请总结一下我们的谈话，什么让你印象深刻？

客户：关于我的担心，坚持原则和启发式的提问。特别是这种提问的对话方式，以后也许我也可以用到我的工作中去。

教练：如果你落实了你的新行动，这会对你未来的工作有什么积极的影响？

客户：更多的自我提升，团队的凝聚力提升，我想我们的战

斗力也会提升。

教练：如果让你的计划 100%做到，哪些是可以为你保驾护航的？

客户：提醒自己坚持原则，请教练监督。让自己保持勇气状态。

教练：能够感受到你的清晰和决心，那你做到了，怎么庆祝你取得的新成果呢？

客户：和我的团队分享我的成长经历，也给自己来一杯红牛，呵呵呵。

教练：相信你一定可以通过自己的改变带动团队的热情提升，让团队更有凝聚力和战斗力，加油！

5.2 一对一教练案例之二

教练：你好！很高兴咱们又一次见面聊了。不知道自从上次咱们聊过之后，你有什么值得庆贺的事情可以分享给我呢？

客户：特别值得庆贺的事情好像也没有，不过说，现在我的想法跟以前有一些差别。以前我认为只有我一个人才能做，现在

觉得跟其他三个人也是可以的。我认为我自己有很多的问题，我现在不想跟别人去介入太多。我现在打算自己开一个蚕丝被厂，现在好多事情掺和在一起，压力还是挺大的。

教练：我听到你一方面要跟其他人一起合伙，同时你也想要做一些自己的事情，所以你感觉到一些压力。我们今天也是蛮难得一次沟通时间，我们有一个小时在一起，你想在最后结束的时候，拿到一个什么样最好的成果呢？

客户：我想要清晰地知道，我马上要做的是做什么。我觉得现在还是很浮躁的，我想能够定下来，抓住重点。其他有些事情还是要随缘的，有更合适的时机再做。

教练：关于你清晰地知道要做什么，如果我们简单地评估一下，10分代表你没有任何的纠结，完全地清晰要做什么，1分代表完全不清晰。这中间可以有一个梯度，你觉得现在的清晰度是几分呢？

客户：大概五六分。

教练：听起来，你对未来的选择有几个方向，你是否可以帮助我理解一下，大概有哪几个方向？

客户：一来是和别人合伙开咖啡厅，其实我觉得问题还是蛮多的。

教练：咖啡厅，那么第二个可能的选择是什么呢？

客户：第二个选择，就是现在我正在做的这份工作，汽车专修。

教练：汽车专修。还有什么选择呢？

客户：蚕丝被。主要就是这三个方向了。

教练：蚕丝被，好的。

我想邀请你留意一下你当下身体的感受，当你说到刚才那几个选择的时候，你的身体是什么样的感受？

客户：我感到有压力。（声音低落）

教练：这个压力的感受在身体什么部位？

客户：在左边的肩膀，感觉到有些沉重。

教练：我想邀请你找到肩膀感到沉重的感受最强烈的那个点，然后充分地去感受……

客户：好的。（安静数分钟）

教练：现在感觉怎么样？

客户：感觉肩膀轻松多了。

教练：太棒了！我非常欣赏你愿意面对自己的压力的勇气。

关于刚才那三个选择，我是否可以问你几个深入的问题？

客户：谢谢，可以的。

教练：关于咖啡厅，你希望通过这件事情得到什么呢？

客户：之前投资咖啡厅，是因为我不想太多去管事儿，自己不用操心。正好有人找上来，我也希望有个场所，大家可以经常一起聚一下。

教练：你为什么希望不用操心，并且有个场所可以经常聚一下呢？

客户：在我心里，我可以过得好一些，别人看我也会觉得我好一点。

教练：好一点的是什么呢？

客户：认可。

教练：自己不用操心，这又是为了什么呢？

客户：我就可以做一些自己想了很多年，但是又没有做的事情。比方我想出去参加一些活动，学习舞蹈及弹琴等。之前一直没有时间，我希望能够有一个地方。

教练：你想有更多时间做自己想做的事情，这又能给你带来什么呢？

客户：自由。

教练：咖啡厅除了可以给你带来认可、自由，还能带来什么？

客户：是一份事业，可以让我能够生存。能够让我自己发挥自己的特长，我还是很愿意去享受。

教练：生存、享受。汽修可以给你带来什么呢？

客户：这个选择对我来说是最现实、最直接的。就是每天按部就班地上班，不用操任何心。但我对这个工作没有什么兴趣。另外，我觉得浪费时间。

教练：了解。所以你还把它当成一个选择，是因为它可以给你带来什么价值呢？

客户：保障吧，虽然说不喜欢，但是它是最直接的安全的保障。

教练：所以是为了安全的保障。

客户：是的。

教练：我们再来探讨一下蚕丝被这个生意，这样的一份选择，可以给你带来什么呢？

客户：我觉得这件事情的吸引力，是可以完全地展示我的能力。因为这件事情不需要任何其他人介入进去。

教练：展示能力。听起来，你想要自己完全地掌控？

客户：是的，我自己掌控。

教练：还有呢？

客户：我觉得，我一直有一个愿望，我自己能够发起一个敬老院，我最终的目标是把我所有的资金放到敬老院上来。这需要很多的资金，如果我的事业发展得好，我一定会往这上面发展，而且，这是没有任何阻力的。

教练：我明白了，你可以获得一份资金，将来可以去做敬老院这样的事情。是吗？

客户：是的。

教练：还有什么是对你来说很重要的？

客户：还有一点，以前我一直否定自己，如果我单独能够做这件事情，我不依赖任何关系、外在的资源，那么这是我的尊严的体现。

教练：尊严！我能够感受到这是你内心深处的渴望。非常棒！

客户：请你看一些我记录的这张图。（给客户展示记录的价值观的思维导图）

教练：这些都是你内心想要的，你怎么看？

客户：是的，我同意。

教练：我非常感谢你对我的信任，我也非常荣幸，透过刚才你的分享，我看到你是一个非常想要得到认可的人，你想要自由，想要满足生存、安全的需要，并且可以享受工作的过程。你还想通过自己的能力、掌控，实现自己的尊严。

听到这些，你有什么感受？

客户：我感受到这些都是我想要的。

教练：是的。在这些所有的关键词里面，有哪些对你来说是非常重要的，你不愿意放弃的？

客户：认可、自由、尊严。

教练：是的，你不管做什么样的选择，你的选择一定至少满足这三个渴望。否则你的内心一定不会满足。

哪一个是最重要的？

客户：认可。

教练：认可。你认为可以从谁那里得到内心渴望的认可？

客户：可能是我的部门中的同事、我的领导。

教练：他们对你的认可，你满足了吗？

客户：怎么说呢，尽管我跟他们关系非常好，但是我觉得他们很多时候没有给我认可。（无力、失落）

教练：是的，他们没有给到你想要的足够的认可。

你有一个想法，你的同事、上司要给你认可，你才会满足，可是你发现这并不是现实。你愿意接受这个现实吗？

客户：我只能接受，我没法要求他们认可我。

教练：你有一个想法：我需要得到他人的认可，这会给你带来什么样的感受？

客户：我总是讨好别人，在乎别人的需要，我其实感到很累，很多时候我很失望。

教练：所以，今天，你想要做一个什么新的决定？

客户：我自己认可我自己！（很兴奋）

教练：非常棒的觉察！其他人也许会认可你，也许不会，但是愿意认可自己。

客户：是的。

教练：你刚才提到了三个选择：咖啡厅、汽修、蚕丝被。这三个选择，或者还有什么新的选择，可以满足你内心自我认可、自由、尊严这三个渴望？

客户：我觉得要顺其自然，也许等到某个天时地利人和的时候，我再去做一件事情。

教练：关于你接下来的选择，你一开始的清晰度是 5 分、6 分，经过我们刚才的探索，你现在对于选择的清晰度，大概是几分？

客户：有 8 分了。我选择顺其自然，等待一段时间。

教练：太棒了。关于我们今天的沟通，你认为最大的收获是什么？

客户：是关于认可，以前我总是寻找别人的认可，那样太累了。这是我以前从来没有想过的。

教练：是的，没有人可以给到你足够的认可。为什么这个收获那么重要？

客户：我很在意认可，我以后不再期待别人的认可，我自己认可自己。

教练：当你给到你足够的认可，你会变得怎么样？

客户：我会感到自由和尊严。

教练：那么你接下来有什么新的决定？

客户：我认可我自己，我也去认可身边的人。

教练：那么未来一周，关于认可，你的下一步是什么？

客户：我去认可我的孩子。我对他很严格，几乎从来没有认可他，我一张口，如果我没有骂他，那已经是很好的了。我对他很焦虑、很发愁。

教练：是的，你一定可以找到认可他的地方，因为你愿意去认可他。

客户：是的，可以的。

教练：太棒了，一周后，你可以给我发一个微信，告诉我你跟孩子沟通的情况吗？

客户：可以的。坦率地讲，这个对我挑战很大的，因为我从来不会夸别人。

教练：是的，我知道不容易做到，同时，你是一个在乎认可、自由、尊严的人，你一定想要活出你的认可。你身边的所有人会因为你的认可而受益，他们会感受到认可、自由和尊严！

非常好，我们就沟通到这里。祝福你！

客户：好的，谢谢你！

附录 A MCC 教练核心能力

——基于国际教练联盟（ICF）核心能力延伸形成

以下是 MCC 专业教练所要具备的核心能力，有助于对 MCC 所定义的专业教练所使用的技术及方法的理解，还可以帮助您衡量教练培训课程与您所参加的培训课程之间的匹配程度，同时也是 MCC 认证考试的基础。

这些核心能力按逻辑相关性分为四大项，各大项及各单项均没有重要性之分，没有任何优先顺序，因为对任何合格的教练来说，这些都是需要具备的核心而关键的能力。

一、建立基础

1. 遵守道德准则及职业标准

理解教练的道德准则及职业标准，并能在任何教练情境中适当地运用。理解《MCC 行为准则》，并体现在自身的行为中。

理解并遵守所有 MCC 的道德准则。

清楚地向客户说明教练与咨询、心理治疗以及其他支持性职业之间的区别，必要时将客户介绍给其他支持性职业人士。

2. 建立教练关系

理解在具体的教练关系中需要注意什么，并与潜在新客户就教练过程及关系达成一致。

理解教练关系的原则以及具体事宜（例如，后勤安排、费用、时间安排以及其他有关事宜），并与客户沟通清楚。

就在教练关系中的合适及不合适事宜，提供及不提供什么服务，以及客户及教练各自的责任等达成一致。

确定自己的教练方法与潜在客户的需求之间是否匹配。

二、共同建立关系

3. 与客户建立信任及亲密感

有能力建立安全的、支持性的环境，以保持持续的彼此尊重与信任关系。

显示出对客户利益及未来的真正关心。

持续表现出个人的正直、诚实和真诚。

达成清晰的合约，并遵守承诺。

尊重客户的观念、学习风格及个性特点。

持续地支持、倡导新的行为及行动，包括那些冒险的，以及害怕失败的行为及行动。

在就敏感的、新的领域进行教练时，要征求客户的许可。

4. 教练状态

有能力使用开放的、灵活的、自信的风格，保持完全的清醒，与客户建立自然而然的关系。

在教练过程中保持当下、灵活。

利用直觉，相信来自内心的感知。

对于不知道的领域保持开放的心态，敢于冒险。

知道处理客户状况的多种方法，并选择当时最有效的方式。

有效地运用幽默，创造轻松活跃的气氛。

自信地转换视角，尝试具有新的可能性的行动。

在处理强烈的情绪时显示出自信，能进行自我控制，而不陷入或被客户的情绪所控制。

三、有效的沟通

5. 积极聆听

有能力完全聚焦于客户正在讲及没有讲的事情，理解客户话

语中表达出的真正需求，支持客户自我表达。

关注客户及客户的计划，而不是教练给客户制定的计划。

聆听客户的顾虑、目标以及价值观和信念（什么是可能的，什么是不可能的）。

辨别言语、声调以及肢体语言中的含义。

对客户所说的话进行总结、转述、复述、重述，以保证清晰、准确的理解。

鼓励、接受、探索、支持客户对情感、观点、关注点、信念和建议等的表达。

整合客户的想法和建议。

理解客户所要表达的中心意思，并且帮助客户理解，而不是去听长长的描述性的故事。

允许客户发泄或“厘清”状况，不要为了赶进度而评判。

6. 强有力的提问

有能力问出可以带来所需要信息的问题，这些问题应该能使教练关系和客户的利益最大化。

问出的问题应该反映出积极聆听以及对客户观点的理解。

问出的问题应该激发探索、洞察、承诺或行动（例如，挑战客户的假设的问题）。

问出开放式的问题，以便获得更多的清晰、更多的可能性或者产生新的学习。

问出的问题应该使客户向他们希望的方向前进，而不是让客户做出辩解或者回看过往。

7. 直接的沟通

有能力在教练时有效地沟通，并使用可对客户产生最大积极影响的语言。

分享和反馈是清楚、明白、直接的。

重新组织语言并清楚地表述来帮助客户从另一个角度理解他/她所希望的或所拿不准的东西。

清楚地说明教练目标、见面的时间、练习或所使用工具的目的。

使用恰当的、尊敬客户的语言（例如，无性别歧视、无种族歧视、非专业性的、不要有行话）

使用比喻和类比帮助说明观点，或者用语言描述一幅画面。

四、引导学习及结果

8. 创建觉察

有能力整合并准确评估多个来源的信息，做出解读以帮助客户获得认知，从而达到之前达成一致的期望的结果。

在确定客户的关注点时，不局限于客户所说的话，不要被客户所描述的内容所迷惑。

借助询问获得更多的理解、觉察和清晰。

帮助客户找出：他潜在的关注点；他看待自己和世界的典型的、固有的方式；事实和看法之间的区别；以及想法、感觉及行动之间的区别。

帮助客户发现自己新的想法、信念、观点、情绪及状态等，从而加强他们去采取行动，做到那些对他们而言很重要的事情的能力。

扩大与客户的交流面，激发客户承诺去改变观点并发现新的行动的可能性。

帮助客户看到影响他们及他们的行为的不同的、相关的因素（例如，想法、情绪、身体、背景）。

以对客户有用的、有意义的方式，表达出你洞察到的东西。

找出主要的优势以及主要的学习及成长点，以及在教练过程中要关注的最重要的东西。

当发现所做的和所说的不一致时，请客户区分琐事和重要的事情，情境性的和重复性的行为。

9. 设计行动计划

有能力与客户一起创造这样的机会：在教练过程中以及在工作/生活环境下不断地学习；采取最有效的可以促成结果达成的新行动。

进行头脑风暴，帮助客户确定可以保证他展示、练习并深化学习成果的行动。

帮助客户围绕着之前达成的教练目标，专注而系统地找出具体的顾虑及机会。

让客户发现替代办法和方案，评估备选方案，做出相关的决定。

促进积极的实践和自我探索，让客户在教练后立即在他的工作或生活环境中去应用在教练过程中所讨论到并学习到的东西。

对客户成功以及未来进一步成长的能力进行祝贺。

挑战客户的假设和观点，激发新的想法并发现新的行动机会。

建议或者提出符合客户目标的观点，没有任何附加的让客户去考虑这些观点。

在教练过程中，帮助客户“现在就做”，并提供及时的支持。

鼓励压力和挑战，但同时要把学习控制在一个舒服的节奏上。

10. 计划和目标设定

有能力与客户制定并维持有效的教练计划。

综合所获得的信息，就客户的关注点及主要学习与成长点，与客户一起制定教练计划和成长目标。

制定一个计划，这个计划要有结果，而这些结果是可达到、可衡量、具体、有达成时间的。

根据教练进度以及情况的变化而调整计划。

帮助客户找到并利用各种学习资源（例如，书籍、其他专业人士）。

找到并聚焦那些对客户来说很重要的短期成功目标。

11. 管理进展情况及确定责任

有能力把注意力放在对客户来讲重要的事情上，并且赋予客户采取行动的责任。

清楚地要求客户做出使其向既定的目标迈进的行动。

通过询问客户在以前（一次或数次）教练过程中承诺实施的行动进展情况来督促他的进步。

与客户确认之前的教练环节后客户已经做的和还没做的事情、学习到的或者已经意识到的东西。

有效地准备、组织并与客户回顾在教练过程中获得的信息。

通过把关注点放在教练计划和结果、事先达成一致的行动过程，以及后续的教练主题上，来保证客户在每次教练相隔的时间里处于正轨。

关注教练计划，但同时，仍然可以在教练过程，以及调整后续教练方向的基础上调整行为及行动。

有能力在客户想要去往的大方向，以及确定要讨论的情况和客户的希望之间来回切换。

为了达到预期的行动结果或者是完成有时间限定的具体计划，要促进客户的自我管理，让客户为自己说过的将要做什么事的话负责。

提高客户做出决定、处理主要关注点、发展自我的能力（获得反馈、确定优先级、设定学习的节奏、从经历中反思并学习）。

当客户没有采取已经达成一致的行动时，要积极地面对他。

附录 B MCC 教练核心能力评估表

MCC 教练核心能力评估表

评审员表格

日期

教练 客户

观察员 助手

通过	不通过	不适用	建立与客户的信任和亲密关系
			显示出真正关心客户的福利和未来
			不断显示出个人的正直、诚实和诚意
			确定明确的协议并且信守承诺
			表现出对客户观念、学习风格、个人特质的尊重
			对采取的新行为或行动提供持续的支持，包括对那些有可能含有风险并有可能失败的行为的支持
			针对敏感或者新的领域，在培训前须获得客户的首肯

续表

通过	不通过	不适用	教练状态
			在整个培训过程中要保证在场并展现充分的灵活性
			“依靠自己的直觉、相信自己的自我判断、敢于采取行动”
			对无知和冒风险持开放态度
			能洞悉与客户合作的多种方式，并在第一时间选择最有效的方式
			有效地使用幽默，创造轻松和活力
			对自己的行为要自信地改变固有的观念并尝试新的可能
			显示对工作的强烈自信，并能自我管理，而不是被客户的感情左右或卷入
通过	不通过	不适用	主动倾听
			专注于客户和客户的日程安排，而不要让客户来配合教练的日程
			我们需要急客户所急、理解客户的目标、知晓客户的价值观并倾听他们关于事务可能性的判断
			区分话语、语气和身体语言
			总结、释义、重申、回顾客户说了什么，确保清晰理解客户意思
			鼓励、接受、探索并引导客户表达他们的感情、看法、担忧、信仰以及建议等
			将客户的想法和建议进行整合并建成立成体系
			能从基础上理解客户谈话的要义并帮助客户充分表达，而不是和客户陷入冗长的聊天中
			不带判断和评价地让客户充分发泄并“讲清楚”，以便进入下一步的培训
通过	不通过	不适用	强有力的提问
			在主动倾听和充分理解客户诉求的情况下提问

续表

通过	不通过	不适用	强有力的提问
			问一些能够引导客户去发现、激发洞察力、获得赞同或鼓励行动的问题（例如，那些挑战客户原有假设的问题）
			问一些开放性的问题，以获得更明确的信息、获得更多可能的回答、对客户有新的掌握
			问一些要让客户发现他们真正的需求的问题，而不是问一些让客户不断往后看或者反复验证的问题
通过	不通过	不适用	直接的沟通
			清楚、明确和直接的交流和提供反馈
			再塑和阐述，以帮助客户从另一个角度来考虑那些他想要或尚不确定的问题
			明确规定教练的目标、会议议程及使用方法和练习的目的
			对客户使用适当的、尊敬的语言（例如，无性别歧视、非种族主义、非技术性、非专业术语）
			使用隐喻和类比有助于说明观点或用语言来生动描述
通过	不通过	不适用	创建觉察
			在评估客户的担忧时，不被所描述的内容困扰并能顺利往下交流
			发起调查，以实现更深刻、更有效果、更加清晰的沟通
			确定客户他/她的基本问题，了解客户固有的人生观和世界观，分辨事实和解释之间存在的差异，知晓想法、感觉与行动间存在的差异
			帮助客户发现自己的新思想、信仰、观念、情感及情绪等，加强其行动力以帮助他们实现目标

续表

通过	不通过	不适用	创建觉察
			将更广泛的观点传达给客户，并帮助启发以获得新的观点，为他们的行动寻找新的可能
			帮助客户看到影响到他们和他们的行为的不同的且相互关联的因素（例如，思想、情绪、身体、背景）
			通过有效且有意义的方式表达对客户看法。
			明确客户的优势所在，以及客户学习成长的主要领域，并明确培训过程中的重点所在
			当检查区分处境是什么和正在做什么时，要求客户区分微不足道的和重要的问题，区分情境性的与经常性的行为。
通过	不通过	不适用	设计行动
			使用头脑风暴法协助客户确定行动或活动，使客户展示、实践和深化新的学习
			帮助客户把重点放在“系统地探讨具体问题和机遇”，这对既定培训目标的完成极为重要
			鼓励客户参与制定可供替代的想法和解决方案，评价可选方案，并作出相关决定
			促进积极的试验和自我发现，让客户明确讨论会期间所取得的结果和经验教训，以便客户在他/她随后的工作或生活环境加以运用
			庆祝客户的成功和未来的发展能力
			挑战客户的假设和观点，激发新的理念和发现新的行动可能性
			倡导或提出符合客户目标的观点，并引导客户考虑这些观点
			帮助客户在教练讨论会期间“立即行动”，并提供直接支持
			鼓励学习的延伸和挑战，但也要保证进度会让客户感觉舒适

续表

通过	不通过	不适用	计划和目标设定
			综合收集信息，与客户共同建立一个培训计划和发展目标，为学习和发展确定障碍所在和主要的领域
			创建一个可以实现的、可以衡量的、具体而又有目标日期的计划结果
			生产计划的调整需要以培训进程和形势的变化为依据
			帮助客户识别和访问帮助客户获得不同的资源用于学习（例如，图书、其他专业人员）
			确定和瞄准那些对客户来说比较重要的事项来提前达成
通过	不通过	不适用	管理的进展和问责制
			明确要求客户的行动按照他们的既定目标进行
			通过询问客户对上一次讨论会期间承诺的这些行动的执行情况来进行跟踪讨论
			确认客户明确在上次讨论会中得出的结果，包括：什么已经完成了、什么尚待完成以及从中获得的经验教训
			有效准备、组织和审查客户在讨论会期间获得的信息
			让客户在讨论会之间注意教练的计划和成果、商定的行动方针、今后的讨论会专题
			关注培训计划，但同时在执教过程的基础上，也对行为和行动的调整、讨论会期间方向的变化持开放态度
			能在洞悉客户感兴趣的重点部分、为正在进行的讨论设置背景、分析客户的意愿三者之间来回切换
			促进客户的自律，让客户对他们说的话、所作行为的后果、打算采取的行动或制定有关的具体计划的时限时负起责任
			开发客户做出决定、解决关键问题，并制定他/她自己的计划的能力（得到反馈意见以确定优先事项、定下学习速度、思考和借鉴经验等）
			当客户没有按既定计划采取行动时，要积极地让其意识到这一事实

评审员评语：

积极的反馈：请写下三条表明申请人的优势的具体意见

- 1.
- 2.
- 3.

改进建议：请写下三点申请人待改进的具体领域以及您的具体建议

- 1.
- 2.
- 3.

附录 C MCC 教练实践信息记录表

MCC 客户教练小时数

	客户姓名	联系方式: 电话/邮件	个人/ 团队	团队 人数	开始 日期	结束 日期	有偿 小时数	无偿 小时数
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
	小时总数							

附录 D 教练合约模板

教练合约模板——个人教练

客户姓名： 教练姓名：

开始日期： 截止日期：

教练时段：45 分钟~1 小时教练次数： _____ 次

费用： _____ 元/次总费用： _____ 元

教练目标：

教练方法：

客户的承诺：

1. 需要付款。付款使得这个教练合约生效。在这个合约下，客户有权利要求教练帮助他/她实现自己的目标，并在教练过程中确实受益。

2. 愿意在教练过程中做出有助于实现客户自己期望的转变。当自己做出行动的承诺，自己就要承担责任来实现。当出现问题的时候，愿意共同探讨如何解决。

3. 在每一次教练时段，要主动打电话。如果有意外原因需要改变时间，需要提前 24 小时通知。特别紧急的情况，请务必在教练开始时间之前通知。提前 24 小时通知，没有任何费用。如果不到 24 小时，则需要付 1/2 的费用。如果到了教练时间仍然没有通知，则要付全部费用。

4. 每次教练中承诺的行动要按时完成，并在下一次教练时段开始时汇报进展和感受。

教练的承诺：

1. 对客户所谈到的所有信息保密，不与任何人就客户的情况进行沟通。除非是为了获得自己的教练的指导。

2. 为了提高自己的教练技术，教练可能需要对教练的过程进行录音。这个录音也要完全保密，除非得到客户本人的同意，不得与任何人分享录音的资料。

3. 教练要完全关注客户的利益，完全从客户的利益出发。不得有任何为自己谋利的行动。

4. 确保每一次教练的时间。如果有特殊原因不能够按时进行教练，必须提前 24 小时通知客户，否则，就要将此次教练的

费用减半。如果有特别紧急的事情，必须在教练时段开始之前通知客户，否则，此次教练不能收取任何费用（包括改期进行的教练）。

5. 确保能够保质保量地完成上面规定的教练次数。

6. 在整个教练过程中，认真听取客户的反馈（也可收集客户的反馈表），根据客户的反馈和发展情况，及时做出调整，以确保/提高教练的质量。

请客户阅读本教练合约，并可以就教练目标和方法提出修改要求，当能够完全满意时，请签署你的姓名和日期，并发回给教练，以表示同意此合约。之后教练将另行发给客户付款的方式。

客户：_____ 教练：_____

日期：____年____月____日

教练合约模板——团队教练协议书

被教练人：

很荣幸能接受您的教练。在教练过程中，我会严格遵守协议规定，主动并诚实地实施行动计划与课题，不断约束自我、改变自我、提升自我。对于教练过程中所得到的教练资料，在没有征得您同意的情况下，我承诺不会进行买卖、复制或传播。

教练：

我与您约定，教练期间我将严格遵守约定时间，最终共同完成教练。在教练过程中，我将帮助您自行开发必需的能量，努力做到对企业和组织的正面影响。我会成为您可以信赖的伙伴，对您所分享的内容，我承诺不会与其他人分享或公开。

<教练的约定>

1. 会面次数：每星期按时、定期进行教练。
2. 教练期限：至_____（日期）止，我将始终如一地参加教练课程。
3. 复习：我会复习每次课程中给出的课题，并在实践中学以致用。
4. 课题：没有按时完成协议规定的课题或行动计划时，我同意取消下一个教练约定。
5. 时间表：我会遵守教练时间表，尽力做到不更改、不取消。
6. 主导权：如果不能按约定会面或没有完成课题时，我会在指定时间内主动告知对方。

教练：_____

被教练人：_____

日期：_____年____月____日

附件：教练团队规则

为了使团队顺利地完教练，并取得满意的成果，特制定如下规则：

<被教练人的约定>

1. 至授课结束时，承诺与团队成员相互问责。
2. 承诺教练对话中不缺席。有不可回避的事由时，缺席限制在（ ）次以内。缺席时，通过教练伙伴转达授课内容，并进行实践。
3. 授课前课题以 E-mail 方式发给负责教练与伙伴。如果不能完成课题时，接受（ ）的惩罚。
4. 每周另行约定 1 小时以上的时间，与教练伙伴面对面或以电话形式完成教练实习或反馈，并记录教练日志。
5. 每月一次以上定期让上级、同事、部下针对教练的进程进行反馈。
6. 承诺教练过程中不使用手机。
7. 事前告知上级或下属，本人的教练日程，以便得到对方的鼓励和支持并创造能够集中精力的环境。

<教练的约定>

1. 每周以邮件或手机短信的形式，对参加课程者进行鼓励。
2. 教练开始前 10 分钟到达现场进行授课准备，以便实现完美的教练授课。
3. 彻底检查并反馈参加者的课题实行程度。
4. 记录每次对话主题及完成状况，以教练日记的形式提交给负责人。
5. 对与参与者业务无关的议题或私人教练内容进行保密。
6. 为了提高参加者的领导能力、议题解决能力，完成教练目标，我约定我将尽己所能给予信赖和责任。

教练：_____

被教练人：_____

日期：_____年____月____日

附录 E 教练报告模板

1. 客户信息 (Client Info.)			
公司名称		姓名	
所属/部门		职责/职位	
电话		工作地点	
邮箱		备注	
2. 教练信息 (Coaching Info.)			
诊断结果	1) MBTI : ENFP	3) 5R 测评:本人或 360 度测评	
归纳	2) DISC : I+S	4) EI 测评:本人或 360 度测评	
所有 教练目标	教练目标		当前水准 (100 分)
	1) 教练目标 1 行为转变 1		目标水准 (100 分)
	2) 教练目标 2 行为转变 2		
	3) 教练目标 3 行为转变 3		
3. 教练环节 (Coaching Session)			
负责教练		次数	
教练日期		教练场所	
教练时间		备注	

4. 教练环节报告（Coaching Session Report）		
检验 执行 计划	执行课题	完成(100 分)
	1) 第一次教练后第二次教练开始，每次都要检查前一次的行动实施情况	
	2) 完成实施，了解满意度，以及为什么给出这个满意度	
	3) 未实施，或者满意度低，要了解原因，以及是否会继续努力，是否确实重要	
教练 主题	客户需要提升什么能力，以达到什么结果——这个主题需要与客户确认	
教练 内容	<ul style="list-style-type: none">• 这部分内容要使客户本人和其他人能够了解教练做了什么，以及产生了什么影响• 教练主题：是为了实现教练目标而进行的教练过程的几个步骤的主题• 教练内容：首先是探讨客户的问题所在、背后的原因、真正的目标以及实现目标所需要的能力（这部分结束时，拿到客户真正的教练目标）• 内容：其次简要描述教练过程中运用的方法，以及客户所产生的新的觉察和观念的转变• 内容：最后要描述客户在新的觉察下，做出的新的决定。如果在教练中学习了教练技术，一定要确认客户将要在哪里运用这些教练技术，并得到承诺	
客户 感受	结束前，问客户对本次教练的感受	
教练 评语	教练对客户做出适当鼓励的评语	
执行 计划	记录所有的行动计划，一般在 3 项左右，包括时间和对象等	
下次 日程		

附录 F MCC 教练笔试样题

1. 任何与特定教练环节中的内容相关的记录必须按以下方式处理

- A. 有利于环境的方式
- B. 确保保密度的方式
- C. 确保内容已被学习者掌握的方式
- D. 确保保留副本的方式

2. 你教练一个客户一个月之后，在教练环节中，客户反馈他没有积极的进展，向你寻求帮助，你适合的处理方式是

- A. 直接告诉他你的忠告
- B. 对他没有进展表示不满
- C. 一起回顾过去一个月中哪些是有效的，哪些是继续发展的

D. 根据客户遇到的困难，分享自己过去遇到类似问题的处理经验

3. 这是你的一个长期教练客户，最近他表示经常失眠，情绪容易失控，不想和人交流，现在客户寻求你的帮助，适合的方式是：

- A. 给他提供一些药品清单
- B. 安慰他，这是普遍的现象，慢慢会好起来
- C. 问他接下来的目标是什么，一起探讨行动策略
- D. 坦诚告诉客户，这种状况教练无法有效支持到他，建议他去寻求更专业的人士的帮助

4. 教练是：

- A. 通过自己的行业经验给到客户最好的解决方案
- B. 由教练来决定什么对客户最重要
- C. 教练和客户之间一种平等的伙伴关系
- D. 教给客户最有效的工具和方法

5. 一个客户非常挫败地来找到你，说自己是个失败者，什么都做不好，你作为教练不适当的观点是：

- A. 客户是全面完整的

- B. 客户是可以创造性地解决问题的
 - C. 客户是资源丰富的
 - D. 客户需要专家的帮助才能走出挫败、重建自信
6. 今天客户分享了他和爱人发生的冲突，你作为教练在倾听的过程当中不适合的是：
- A. 询问客户和他爱人做了什么
 - B. 观察客户的情绪反应
 - C. 思考如何提一个有力的问题，帮助客户获得觉察
 - D. 倾听客户内心真正的想法和需要
7. 目前全球最大的教练认证机构是：
- A. 高智·亚洲教练联盟 MCC
 - B. 国际教练协会 IAC
 - C. 国际教练联盟 ICF
 - D. 优势教练 SP
8. 在一次交流环节结束时，客户反馈说，本次教练环节没有什么收获。以下哪种行为是合适的反应？

- A. 思考哪里可能出了问题
- B. 保持冷静并确认这是客户的问题
- C. 教练保持平静，以尊重的态度探寻客户对这种情况的感受
- D. 再次查看教练辅导合约协议

9. 一名性格坚强独立客户在教练过程中，当说到某个话题时突然哭了起来，以下哪种非语言沟通方式最为合适：

- A. 礼貌地保持安静
- B. 提供该客户一盒纸巾并告诉客户“请冷静”。
- C. 走近客户，拍拍客户肩膀安抚他
- D. 离开房间，让该客户冷静一会儿

10. 一位企业高管晋升到新的岗位，对管理新的团队新的业务不知所措，提出什么问题更为合适：

- A. 你有多少下属？
- B. 你怎么管理时间？
- C. 这种情况可能带来什么收益？
- D. 你以前遇到类似的情况时是如何应对的？

11. 在教练环节开始半个小时以后，客户还在讲述自己的故事，教练最有效的应对方式是：

- A. 邀请客户花时间找出问题的关键
- B. 打断客户，表示出对客户信口漫谈很不耐烦
- C. 在客户谈话停顿间隙，赶紧插问
- D. 询问教练认为非常重要的细节

12. 客户一直在抱怨爱人不理解自己的好意，教练帮助客户最适合的方式是：

- A. 为什么你觉得他不理解你？
- B. 在你们的关系中你真正想要的是什么？
- C. 你是否应该尝试先去理解他？
- D. 难道你可以改变你的爱人？

13. 一名客户已经完成了三次教练环节，在第四次教练环节中客户提出了一个新的教练话题。教练给出的最佳回应是：

- A. 提醒客户关于合约协议及其重要性
- B. 今天你要谈的话题与之前合约中的目标有什么关系
- C. 告诉客户最多以 5 分钟的时间讨论该事项

D. 顺应客户的问题，无论该问题与目标清单是否有关系

14. 客户向教练坦言最近发生的新情况，严重影响了自己的生活。本着建立信任感和亲切感的精神，教练应该：

- A. 对客户的情况表示真诚地关注
- B. 描述其他客户如何处理类似情况
- C. 分享教练对于该情况的观点
- D. 分享一个影响教练生活的情况

15. 教练环节将要结束时，重述行动要点的最好做法是由：

- A. 教练在教练环节中进行
- B. 客户在教练环节中进行
- C. 客户在教练环节后进行
- D. 教练在教练环节后进行

16. 最有效的计划和目标设定是：

- A. 由客户和教练共同制定
- B. 完全依赖于教练的识别和制定
- C. 由教练制定，客户尽量少参与

D. 取决于客户对目标和行动的自我识别

17. 客户没有完成所承诺的事项。以下哪项是教练最为恰当的回应？

A. 尝试刺激客户付诸行动

B. 接受客户没有付诸行动的理由

C. 让客户采取新的策略

D. 询问客户“是什么阻碍你完成目标”

参考答案：

- | | | | | | |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1. B | 2. C | 3. C | 4. C | 5. D | 6. D |
| 7. C | 8. C | 9. A | 10. D | 11. A | 12. B |
| 13. B | 14. A | 15. B | 16. A | 17. D | |

参考文献

- [1] 约翰·惠特默. 高绩效教练[M]. 林菲, 徐中译. 北京: 机械工业出版社.
- [2] 马歇尔·戈德史密斯. 领导力教练: 世界著名高管教练的实践经验[M]. 徐中, 戴钊, 胡金枫译. 北京: 机械工业出版社.
- [3] 奥康纳, 拉各斯. NLP 教练: 怎样成为一名大师级教练[M]. 黄学焦等译. 河南: 河南人民出版社.
- [4] 亨利·吉姆斯. 共创式教练: 转变思维, 蜕变人生[M]. 王宇译. 吉林: 电子工业出版社.
- [5] 郑振佑, 禹秀命. 父母教练[M]. 北京: 北方妇女儿童出版社.
- [6] 戴钊. 自我教练: 迈向自我实现之路[M]. 北京: 机械工业出版社.
- [7] 卡尔·古斯塔夫·荣格. 人格的发展[M]. 北京: 国际文化出版公司.

致 谢

本书的出版是传承东西方文化，推动教练文化在中国的传播，推动教练行业专业化、标准化、规范化发展之夙愿的结晶。集编写者们多年的、长期实践成果以及对国际领先的教练技术之精华精通融合而成。以此特别鸣谢诸多专业教练们的长期探索与贡献以及行业平台的支持与推动。

特别鸣谢：

ICF（国际教练联盟）

IAC（国际教练协会）

高智·亚洲教练学院

中国教练师协会

中国人力资源及社会劳动保障部

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

领导力教练：概念与基础 / 郑振佑编著. —北京：电子工业出版社，2017.7
高智·亚洲教练学院专业教练认证系列教材
ISBN 978-7-121-31398-1

I. ①领… II. ①郑… III. ①教练员—教材 IV. ①G811.34

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2017）第 085002 号

策划编辑：刘声峰 黄 菲

责任编辑：刘声峰 特约编辑：李领弟

印 刷：

装 订：

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1 000 1/16 印张：12.5 字数：118 千字

版 次：2017 年 7 月第 1 版

印 次：2017 年 7 月第 1 次印刷

定 价：45.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：1024004410（QQ）。